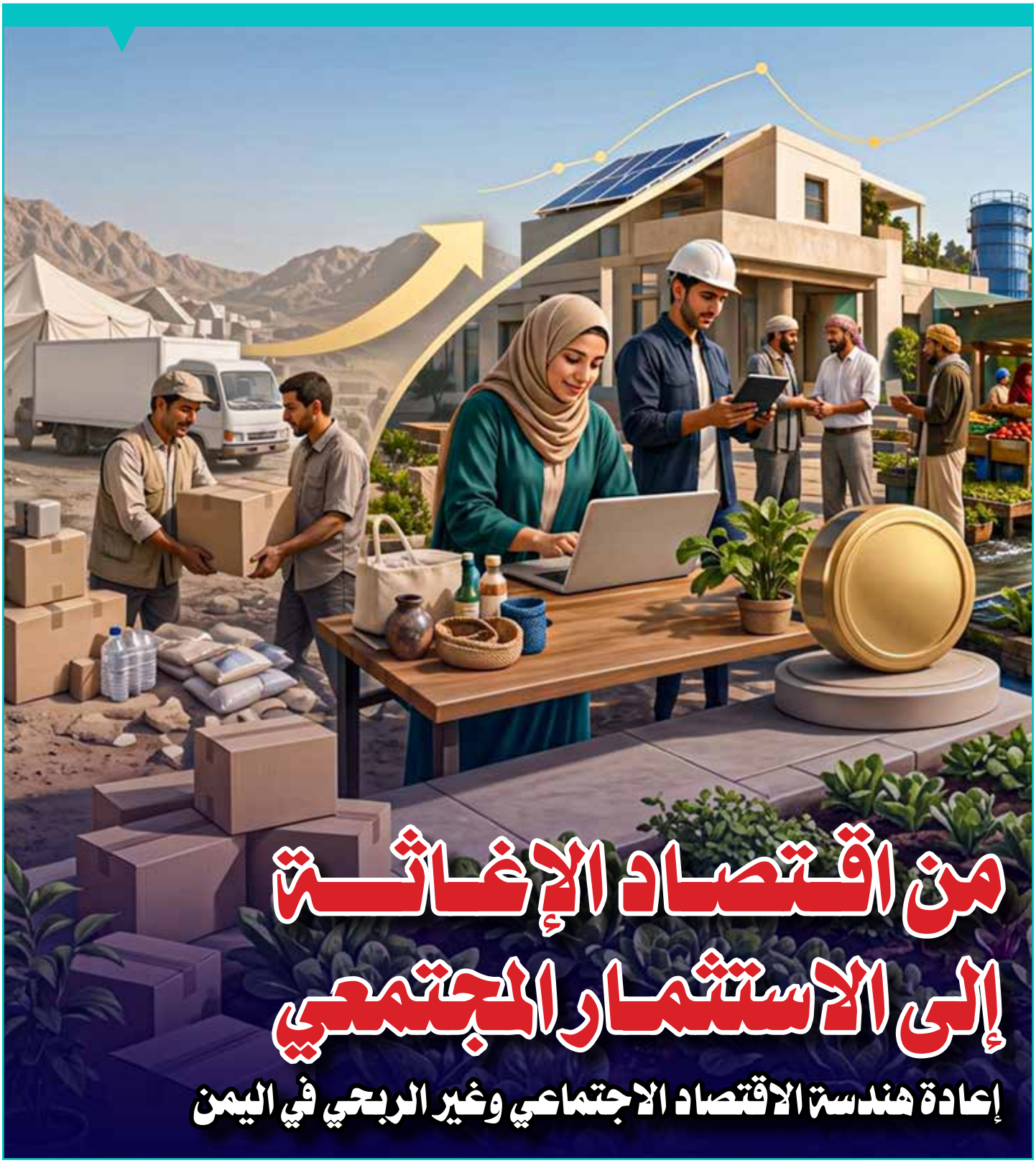
اقتصادية شهرية تصـــدر عن الرابطة الاقتصادية
العدد (55) أغسطس 2026م | السنة الخامسة
شراكـــة مجتمعية لمعافاة الاقتصاد

الرّابطة الاقتصادية



من اقتصاد الإغاثة إلى الاستثمار المجتمعي

إعادة هندسة الاقتصاد الاجتماعي وغير الربحي في اليمن

مؤسسة الرابطة الاقتصادية تعمل وفقا لتصريح مزاولة النشاط الأهلي رقم (164)
الصادر من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل - تاريخ التأسيس 7 مارس عام 2022م

عـــدن - اليـــمـن
www.eaf-ye.com
Economista.967@gmail.com
facebook.com/107194314898407

محتويات العدد

هيئة التحرير 03 | افتتاحية العدد 04 | من نحن 06 | شروط النشر في المجلة 07

- تحليل أسعار الصرف لشهر يوليو 12
- تحليل أسعار السلع لشهر يوليو 21

ملف العدد:

من اقتصاد الإغاثة إلى الاستثمار المجتمعي

إعادة هندسة الاقتصاد الاجتماعي وغير الربحي في اليمن

(نحو خارطة طريق تنموية براغماتية)

د. أحمد مبارك بشير..."36 - 74"

تطورات اقتصادية

- محافظ البنك المركزي: شركة الشبكة الموحدة للأموال ركيزة أساسية لتطوير منظومة المدفوعات وتعزيز الشمول المالي 18

الاقتصاد والناس

- الاقتصاد في خدمة الإنسان.. لا الإنسان في خدمة الاقتصاد

د. سامي محمد قاسم - رئيس قسم العلوم السياسية بكلية الاقتصاد - جامعة عدن 95

مقالات اقتصادية

- معاهد الفكر وصناعة الأثر: لماذا لا يكفي انتاج المعرفة؟

أ.د/ جلال حاتم 27

- تحولات رؤوس الأموال.. أين تتجه في ظل تغييرات العالم الاقتصادية؟

د. أحمد عوض النعيمي 75

- جدلية الهشاشة والمرونة في النظام الاقتصادي العالمي (صدمات سلاسل الامداد وأزمة البحر الأحمر: مقاربة بين آليات التكيف الدولية والارتدادات الهيكلية في اليمن)

سارة هشام حسن 78

- بين شعارات الدعم وواقع الحقول ... إلى أين تمضي زراعتنا؟

م/ عبدالقادر خضر السميطي 84

- حرب الممرات الجيوسياسية وإعادة تشكيل النظام الإقليمي: باب المندب ومضيق هرمز نموذجاً - د/ علي سعيد صالح 87

- الثقة أصل اقتصادي غير مرئي وقيمة اجتماعية

د/ يوسف سعيد أحمد 92

هيئة التحرير:

رئيس التحرير:
د. حسين الملعسي

نائب رئيس التحرير:
د. سامي محمد قاسم

سكرتير التحرير:
د. صالح القملي

أعضاء هيئة التحرير:
أ. صالح علي الجفري
د. بثينة السقاف
د. نهال علي عكبور
أ. هلال عبد الله عبد الرب

مستشارو هيئة التحرير:
أ. د. جلال عبدالله حاتم
د. ليبيا عبود باحويرث
د. محمد صالح الكسادي
د. نهى عمر العبد شرويط
أ. محمد ابوبكر سالم
أ. فواز الحنشي

الإخراج الفني:
حسين سيف الأنعمي

الافتتاحية

الاقتصاد والخدمات.. الطريق الأقصر إلى الاستقرار واستعادة ثقة المجتمع

هيئة التحرير

■ لا يمكن لأي دولة أن تحقق استقراراً سياسياً مستداماً في ظل اقتصاد متعثر وخدمات عامة متدهورة. فالعلاقة بين الاقتصاد والسياسة ليست علاقة متوازية، بل علاقة تكامل وتأثير متبادل؛ إذ يشكل الاستقرار الاقتصادي وتحسن مستوى الخدمات الأساس الذي تُبنى عليه الثقة بين الدولة والمجتمع، وهو ما يهيئ البيئة المناسبة لتعزيز الاستقرار السياسي وترسيخ مؤسسات الدولة.

لقد أثبتت التجارب في مختلف دول العالم أن المواطن لا يقيس نجاح الحكومات بالشعارات أو الوعود، وإنما بما يلمسه في حياته اليومية. فحين تتوفر الكهرباء والمياه، وتتحسن خدمات الصحة والتعليم، وتستقر العملة، وتُخلق فرص العمل، ويشعر المواطن بقدرته على تلبية احتياجات أسرته، تتعزز ثقته بالمؤسسات العامة، ويصبح أكثر استعداداً للمشاركة الإيجابية في دعم جهود التنمية والاستقرار

> المواطن يقيس نجاح الحكومات بما يلمسه في حياته اليومية

وفي المقابل، فإن تدهور الأوضاع الاقتصادية والخدمية ينعكس مباشرة على الاستقرار السياسي. فارتفاع معدلات البطالة، وتراجع القوة الشرائية، وانهيار الخدمات الأساسية، واتساع دائرة الفقر، كلها عوامل تؤدي إلى تآكل الثقة بالمؤسسات، وتزيد من الاحتقان المجتمعي، وتفتح المجال أمام حالة من عدم الاستقرار يصعب احتواؤها بالحلول الأمنية أو السياسية وحدها

وفي اليمن، تبدو هذه الحقيقة أكثر وضوحاً من أي وقت مضى. فبعد سنوات من الصراع، أصبح المواطن يواجه تحديات معيشية متراكمة، في ظل تراجع الخدمات الأساسية، واستمرار الضغوط الاقتصادية، وتذبذب قيمة

العملة، وارتفاع تكاليف المعيشة. وفي مثل هذه الظروف، يصبح تحسين الوضع الاقتصادي والخدمي ضرورة وطنية تتجاوز كونها هدفاً تنموياً، لتصبح مدخلاً رئيسياً لاستعادة الثقة، وتعزيز الاستقرار، وتهيئة المناخ لأي مسار سياسي ناجح

إن استعادة ثقة المجتمع تبدأ من تلبية احتياجاته الأساسية.

البطالة والفقر وارتفاع الأسعار تغذي الاحتقان المجتمعي، والحلول الأمنية وحدها لا تكفي لتحقيق الاستقرار

فكل مشروع يعيد خدمة الكهرباء إلى الأحياء، وكل مدرسة تستعيد دورها، وكل مركز صحي يقدم خدماته بكفاءة، وكل فرصة عمل تُتاح للشباب، تمثل رسالة عملية بأن الدولة قادرة على الوفاء بمسؤولياتها. وهذه الرسائل اليومية أكثر تأثيراً في بناء الثقة من أي خطاب سياسي أو إعلامي

كما أن الإصلاح الاقتصادي ينبغي أن يُبنى على رؤية متوازنة تجمع بين تحقيق الاستقرار المالي وتحفيز النمو الاقتصادي، مع مراعاة العدالة الاجتماعية وحماية الفئات الأكثر احتياجاً. فالسياسات الاقتصادية التي تراعي احتياجات

من نحن؟

نبذة عن التأسيس:

تأسست مجموعة رابطة الاقتصاديين على تطبيق الواتساب من قبل د. حسين الملعسي رئيس قسم الاقتصاد الدولي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ جامعة عدن، حيث لقت الفكرة استحسانا لدى المؤسسون الأوائل الذين انضموا إلى المجموعة من الأكاديميين ورجال المال والأعمال والإعلاميين والمسؤولين التنفيذيين، والذين بمجموعهم شكلوا النواة الأولى لرابطة الاقتصاديين.

وفي تاريخ 7 مارس عام 2022 تم تأسيس مؤسسة الرابطة الاقتصادية كمؤسسة رسمية تعمل وفقاً لتصريح مزاولة النشاط الأهلي رقم (164) الصادر من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل

الرسالة:

تسعى الرابطة أن تكون منبرًا اقتصاديًا لكل المهتمين في الشأن الاقتصادي، في إطار شراكة تسعى إلى معافاة الاقتصاد، وتقديم مقترحات بالحلول والمعالجات للمشكلات الاقتصادية، كإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي، وتحسين بيئة الأعمال على طريق النمو المستدام

الرؤية:

خلق شراكة مجتمعية رائدة، والعمل الجماعي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الاقتصادية، ووضع أسس علمية للشراكة بين الدولة والقطاع الخاص؛ لتحقيق شروط معقولة لمعافاة الاقتصاد

القيم:

يحكم عمل المؤسسة منظومة من القيم والتي تتجسد في المهنية والحيادية والشفافية والشراكة المجتمعية والمبادرة والعمل الجماعي

الأهداف:

- تشجيع قيام شراكة مجتمعية تسهم في إعادة بناء الاقتصاد الوطني من أجل الاستفادة من كل الطاقات المتاحة في المجتمع
- المساهمة في دراسة المشكلات الاقتصادية وتقدم حلول ومعالجات تساعد في خلق بيئة اقتصادية ملائمة.
- المساهمة في تنفيذ المشروعات التي تتبناها المنظمات الدولية في مجال التنمية المجتمعية
- إعداد الدراسات والبحوث الاقتصادية بما فيه خدمة رجال الأعمال وتنمية اقتصاد البلاد.
- تبني عقد الورش والندوات والمؤتمرات المتخصصة في مجالات الاقتصاد والتنمية
- العمل على إصدار دورية خاصة للرابطة تنشر فيها نتاج الحلقات النقاشية والورش والمؤتمرات المتخصصة وإشهار التجارب الناجحة لرجال الأعمال
- عقد حلقات نقاشية عبر مجموعة الرابطة في الواتساب تناقش القضايا والمشاكل الاقتصادية الراهنة والخروج بملخصات تعكس وجهه نظر المؤسسة
- تنشيط الحوار مع المهتمين في الشأن الاقتصادي العام وتطور علاقات مع منظمات المجتمع المدني المناظرة محلية ودولية
- السعي للإسهام الفعال مع الجهات الرسمية لوضع السياسات والأجراءات والقوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي في البلاد بما يساعد على تحسين بيئة الأعمال
- تقديم الإستشارات الاقتصادية لأعضاء الرابطة و غير هم
- العمل على تأسيس مركز أبحاث يتبع الرابطة.

إنشاء منصات إلكترونية للرابطة تعكس رؤيتها ورسالتها وأهدافها وأنشطتها المختلفة

- تنشيط الحوارمع المهتمين في الشأن الاقتصادي العام وتطوير علاقات عمل مع...الخ

قواعد النشر
في مجلة الرابطة الاقتصادية:

1- ألا تكون المشاركة قد نشرت سابقًا وأن تعالج قضايا اقتصادية معاشة.
2- ألا تكون ذات مضمون تهكمي أو ساخر اوتتعرض للاديان والمعتقدات الدينية وأن تلتزم الموضوعية والحياد والمهنية.
3- أن تكون المشاركات بالموضوعات ذات الصلة بالاقتصاد وذات سمة تطبيقية.
4- تقبل المشاركات في المحاور التالية:
- مقالات اقتصادية
- تطورات اقتصادية حديثة.
- الاقتصاد والناس.
5- لا تتجاوز عدد كلمات المقالة عن 1000 كلمه.
6- أن تكون المقالة مطبوعة ببرنامج الوورد وتسلم بهذه الصيغة وتكون سليمة لغويا وفنيا وان يشار فيها إلى مصادر المعلومات.
7- ترسل المقالات إلى بريد رابطة الاقتصاديين الإلكتروني قبل تاريخ 25 من كل شهر.
8- لهيئة التحرير حرية قبول أو رفض نشر أي مقالة دون أن تبدي سبب ذلك، أو تأجيل النشر في الإعداد القادمة بحسب أولوية الموضوعات المقدمة.

| هيئة التحرير

تعلن مؤسسة الرابطة الاقتصادية عن قبول عروض الإعلان في مجلة الرابطة الاقتصادية الالكترونية الصادرة عنها، إذ يتم تحويل رسم الإعلان إلى حساب المؤسسة البنكي لدى البنك الأهلي اليمني رقم: (98600)

وفيما يلي توضيح لذلك:

مكان الإعلان		
أولاً: عرض سعر شهري	الحجم	السعر (ريال يمني)
الإعلان في الصفحة الأولى	صفحة كاملة	80000
الصفحات الثانية والثالثة من الصفحات المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	80000
الصفحات ما بعد الـ3 الصفحات الأولى المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	80000
الصفحة الاخيرة المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	80000
ثانياً: عرض سعر لمدة 3 أشهر		
الإعلان في الصفحة الأولى	صفحة كاملة	65000
الصفحات الثانية والثالثة من الصفحات المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	55000
الصفحات ما بعد الـ3 الصفحات الأولى المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	45000
الصفحة الاخيرة المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	65000
ثالثاً: عرض سعر لمدة 6 أشهر		
الإعلان في الصفحة الأولى	صفحة كاملة	60000
الصفحات الثانية والثالثة من الصفحات المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	50000
الصفحات ما بعد الـ3 الصفحات الأولى المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	40000
الصفحة الاخيرة المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	60000

السمو
ALSMO

السمو لأصحاب السمو
منتجاتنا لها الصدارة

السمو
ALSMO

CAC BANK
شاركنا الريادة

من مكانك!

أشحن رصيدك وبنقرة زر عبر كاك بنكي:

الإدارة العامة - عدن
officialcacbank
www.cacbankye.com

الرقم المجاني
8000818

BANKI كاك بنكي

كاك حوالة

أرز بسمتي أبيض

عالي الجودة

شاهين
SHAHEEN

تطورات أسعار الصرف

تطورات أسعار صرف العملات الأجنبية لشهر يوليو 2026

إعداد: د. نهال علي عكبور
رئيس رصد أسعار الصرف في المؤسسة

يستمر استقرار سعر صرف الريال اليمني مقابل العملات الأجنبية في حدود 410 ريال يمني مقابل الريال السعودي عند الشراء و 413 ريال يمني مقابل الريال السعودي عند البيع، و1558 للريال اليمني مقابل الدولار عند الشراء و 1558 ريال يمني عند البيع، وكذا استقرارها بمحافظة صنعاء بحدود 140 ريال يمني مقابل الريال السعودي، و537 ريال يمني مقابل الدولار، وهذا يوضح استمرار البنك المركزي عدن بسياسة التثبيت لسعر الصرف، على الرغم من عدم استكمالها لبقية الإصلاحات الذي ستعزز استقرار الصرف وتمويل البنك بالسيولة؛ لتغطية النفقات والالتزامات التي عليها، كما أن الفجوة بين المحافظتين عدن وصنعاء تعتبر مستقرة في حدود ال 193%. تعد نسبة مقبولة عما كانت عليها في عملية التحويل في مختلف العمليات.

جدول رقم (1) رصد أسعار الصرف اليومية لشهر يوليو لعام 2026م

البيانات		أسعار السوق محافظة عدن				أسعار السوق محافظة صنعاء			
		ريال سعودي		الدولار		ريال سعودي		الدولار	
		الشراء	البيع	الشراء	البيع	الشراء	البيع	الشراء	البيع
01	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
02	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
03	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
04	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
05	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
06	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
07	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
08	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
09	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
10	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
11	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
12	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
13	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
14	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
15	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
16	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
17	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
18	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
19	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
20	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
21	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
22	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
23	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
24	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
25	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
26	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
27	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
28	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
29	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
30	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537
31	يوليو	410	413	1558	1573	139.8	140.2	534	537

المصدر: twitter.com/Boqash.

شركة السراري للتجارة
جولستان هو الفرق
حبة ما تتكرر
Gulestan
جولستان
ماركه
CLASSIC WHITE
طويل الحبة
رقم 1
أرز بسمتي
9 KG
شركة السراري للتجارة
02-383350 عدن

ZASCO

THE FIRST ELECTRIC HOUSE IN YEMEN

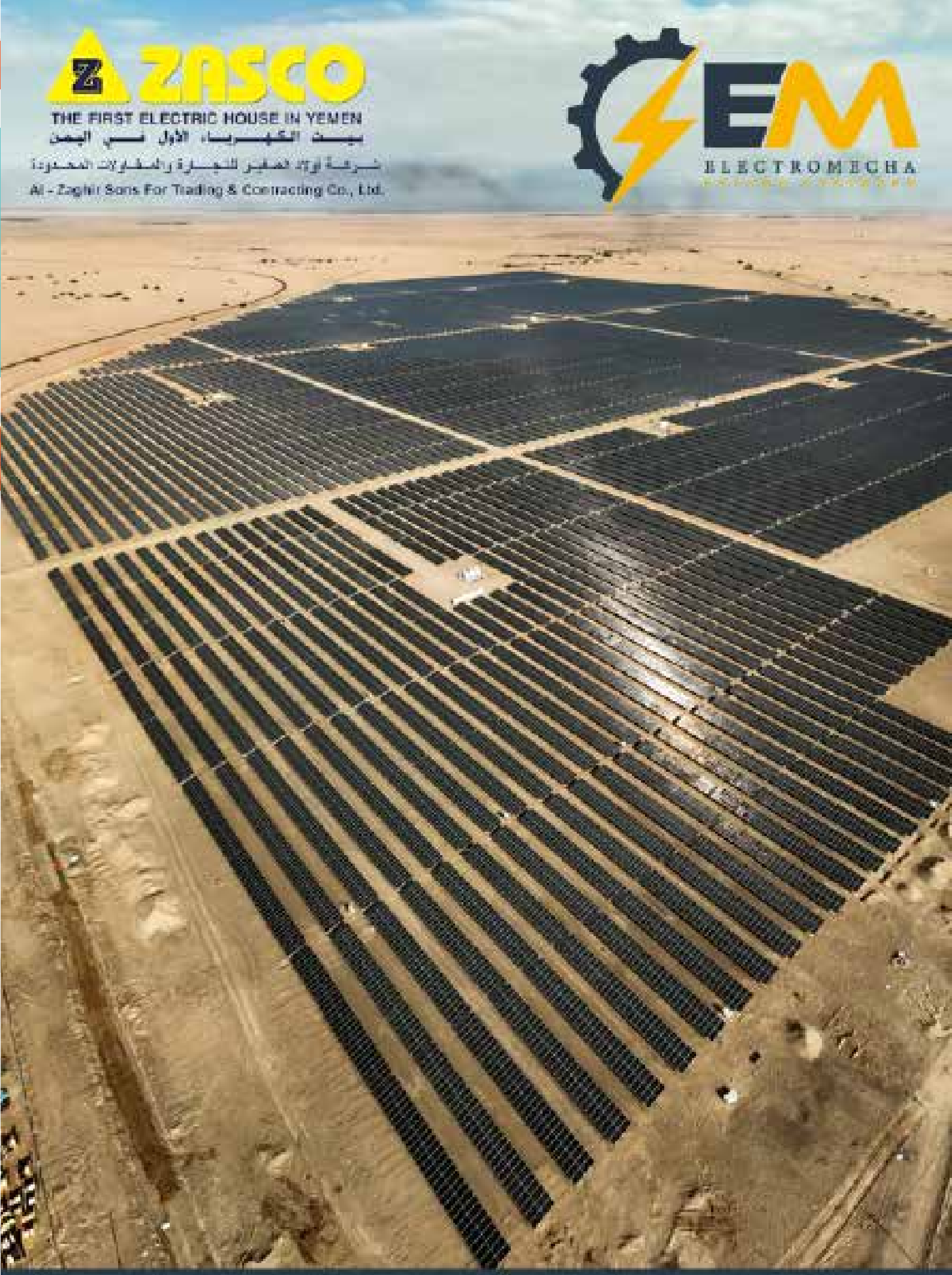
بيت الكهرباء الأول في اليمن

شركة زكي الصغير للتجارة والمقاولات المحدودة

Al - Zaghir Sons For Trading & Contracting Co., Ltd.

EM

ELECTROMECHA



محطة الطاقة الشمسية عدن - المرحلة الأولى 120 ميجا وات

تطورات اقتصادية

محافظ البنك المركزي:
الشبكة الموحدة للأموال ركيزة أساسية لتطوير منظومة المدفوعات وتعزيز الشمول المالي

افتتح معالي محافظ البنك المركزي اليمني الأستاذ أحمد أحمد غالب، اليوم الإثنين بمدينة عدن، أعمال الجمعية العمومية غير العادية لشركة الشبكة الموحدة للأموال (ش.م.ي) مقفلة، وألقى كلمة أكد فيها أن شركة الشبكة الموحدة للأموال تمثل ركيزة أساسية لتطوير منظومة المدفوعات الوطنية، وتعزيز الشمول المالي، ودعم التحول الرقمي، بما يسهم في رفع كفاءة الخدمات المالية، وتعزيز الاستقرار المالي في الجمهورية اليمنية

وأشار المحافظ إلى أن المرحلة الجديدة التي تدخلها شركة الشبكة الموحدة للأموال، بعد استكمال إعادة هيكلتها ورفع رأسمالها وتوسيع قاعدة مساهميها بانضمام البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية، تمثل خطوة استراتيجية في مسار تحديث القطاع المالي، وتعكس الشراكة الفاعلة بين البنك المركزي والقطاع المصرفي لبناء مؤسسة وطنية قادرة على تقديم خدمات دفع حديثة وآمنة وموثوقة، وفق أفضل الممارسات الدولية

وأوضح أن البنك المركزي ينظر إلى شركة الشبكة الموحدة للأموال باعتبارها أحد المكونات الرئيسة للبنية التحتية الوطنية للمدفوعات، لما تمثله من أهمية في تسهيل المعاملات المالية، وتعزيز كفاءة أنظمة الدفع والتسوية، وتوسيع نطاق الخدمات المالية، والإسهام

في تحقيق الشمول المالي، بما يخدم الاقتصاد الوطني ويعزز الثقة بالقطاع المصرفي

تساهم الشبكة الموحدة للأموال في تطوير أنظمة الدفع والتسوية وتعزيز الشمول المالي

كما شدد على التزام البنك المركزي بمواصلة دعم تطوير شركة الشبكة الموحدة للأموال، وتعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية والامتثال وإدارة المخاطر، بما يكفل استدامة أعمالها، ويمكنها من مواكبة التطورات التقنية والتنظيمية المتسارعة في قطاع المدفوعات والخدمات المالية، وفقًا للأطر التنظيمية والرقابية المعتمدة

وناقشت الجمعية العمومية غير العادية عددًا من الموضوعات المدرجة على جدول أعمالها، حيث استعرضت الإجراءات المنجزة بشأن زيادة رأس مال الشركة، واستكمال الاكتتاب وسداد مساهمات المساهمين الجدد، تنفيذًا لقرارات الجمعية السابقة وموافقة البنك المركزي اليمني، وصادقت بالإجماع على جميع الإجراءات المنفذة، كما أقرت التعديلات على النظام الأساسي للشركة بما يتواءم مع هيكل رأس المال الجديد وتركيبة المساهمين، ويستوعب المتطلبات القانونية والتنظيمية الصادرة عن البنك المركزي، بما يعزز الحوكمة وسلامة المركزين القانوني والمالي للشركة

الشبكة الموحدة للأموال ركيزة أساسية للبنية التحتية الوطنية للمدفوعات

وفي إطار استكمال البناء المؤسسي للشركة، انتخبت الجمعية العمومية غير العادية مجلس إدارة جديدًا لمدة ثلاث سنوات، يتكون من تسعة أعضاء يمثلون البنوك والمساهمين والأعضاء المستقلين، بما يتوافق مع هيكل الملكية الجديد ومتطلبات الحوكمة والضوابط الرقابية الصادرة عن البنك المركزي اليمني، كما فوضت المجلس المنتخب باستكمال إجراءات اعتماد النظام الأساسي المعدل لدى وزارة الصناعة والتجارة، ومباشرة مهامه وفقًا لأحكام النظام الأساسي والضوابط التنظيمية النافذة

وأكدت الجمعية العمومية غير العادية في ختام أعمالها أهمية مواصلة تطوير شركة الشبكة الموحدة للأموال بوصفها إحدى الركائز الرئيسة لمنظومة المدفوعات الوطنية، وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات مالية رقمية آمنة وفعّالة، بما يواكب متطلبات التطور التقني، ويسهم في رفع كفاءة القطاع المالي والمصرفي، وتعزيز الاستقرار المالي، ودعم جهود التنمية الاقتصادية في الجمهورية اليمنية

حضر الاجتماع وكيل قطاع الرقابة على البنوك الأستاذ منصور عبدالكريم راجح، ووكيل وزارة الصناعة والتجارة الأستاذ راشد حازب، وعدد من المختصين من الجهات ذات العلاقة، إلى جانب أعضاء مجلس إدارة الشركة، والمساهمين وممثليهم

تطورات أسعار السلع

رصد أسعار المستهلك لأهم السلع الغذائية لمحافظة عدن

سعر الصرف	العملة	الأسبوع 1		الأسبوع 2		الأسبوع 3		الأسبوع 4	
		شراء	بيع	شراء	بيع	شراء	بيع	شراء	بيع
	دولار	1558	1573	1558	1573	1558	1573	1558	1573
	سعودي	410	413	410	413	410	413	410	413
الصنف	وحدة القياس	السعر (ريال يمني)							
السلع الأساسية									
كيس القمح	50	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000
دقيق السنابل ابيض	50	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000
أرز الفخامة	40	87000	87000	87000	87000	87000	87000	87000	87000
سكر برازيلي	50	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000
زيت الطبخ	لتر 8	22000	22000	22000	22000	22000	22000	22000	22000
علبة حليب الاطفال بيبلاك 3	0.4	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
السلع المكملة									
الحليب المجفف دانو كامل الدسم	2.25	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000
شاي الكبوس	1	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000
الفاصوليا الحمراء	1	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
الفاصوليا البيضاء	1	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
العدس الأصفر	1	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
معجون الطماطم 25 * 70 جم	كرتون	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
مكرونة المائدة (جرام)	400	950	950	950	800	900	900	900	900
الفواكه									
التفاح	1	5000	5000	5000	6000	6000	6000	6000	6000
البرتقال	1	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
الموز	1	1000	1000	800	1000	1000	1000	1000	1000
التمور	1	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
الخضروات									
البطاطس	1	1000	1000	1000	1000	800	800	800	800
البصل الجاف	1	1200	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
الباذنجان	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
الطماطم	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
البامياء	1	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
اللحوم ومشتقاتها									
لحم الغنم بلدي	1	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000
الدجاج الحي	1	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
الدجاج المجمد ساديا	1	6300	6300	6300	6300	6300	6300	6300	6300
طبق البيض	1	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
الأسماك									
الثمد	1	12000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	16000
الديرك	1	24000	24000	24000	24000	26000	26000	26000	26000
السخلة	1	18000	18000	18000	18000	20000	20000	20000	20000

تحليـــل أسعار السلع لشهر يوليو 2026

■ محمد أبوبكر الأحمدي
مستشار مجلة الرابطة الاقتصادية

تحليل سوق الصرف :

سجلت البيئة النقدية في العاصمة المؤقتة عدن حالة ثبات مطلق ومثالي طوال الأسابيع الأربعة المرصودة من شهر يوليو، وهو العامل الأهم في حماية السوق المحلي من موجات التضخم المستورد:

حيث استقر الدولار الأمريكي عند 1554 ريالاً للشراء و1562 ريالاً للبيع طوال الأسابيع الأربعة ، كما حافظ الريال السعودي على قيمته التوازنية عند 410 ريالات للشراء و413 ريالاً للبيع بنسبة تغير 0%.

هذا الاستقرار الصارم في سعر الصرف أدى إلى تحييد أثر التضخم النقدي، مما يعني أن أي تحركات سعرية رُصدت في بقية القطاعات تعود حكراً لديناميكية العرض والطلب الداخلية والمحدّدات اللوجستية والموسمية

السلع الأساسية:

أظهر قطاع السلع الأساسية حالة استقرار أفقي كامل بنسبة تغير 0% في كافة الأصناف المرصودة عبر جميع الأسابيع:

حيث استقر سعر كيس القمح (50 كجم) عند 32,000 ريال، وكيس دقيق السنابل الأبيض (50 كجم) عند 36,000 ريال وأرز الفخامة (40 كجم) على سعره المرتفع عند 87,000 ريال، والسكر البرازيلي (50 كجم) عند 50,000 ريال، كما ثبت سعر زيت الطبخ (8 لتر) عند 22,000 ريال، وعلبة حليب الأطفال بيبلاك رقم 3 (0.4 كجم) عند 13,000 ريال

يعود هذا الثبات إلى انضباط سلاسل التوريد وتوفر المخزون الاستراتيجي لدى كبار المستوردين بالتزامن مع ثبات سعر الصرف

السلع المكملة:

اتسم قطاع السلع المكملة بالثبات السعري فقد استقر الحليب المجفف دانو (2.25 كجم) عند 33,000 ريال، وشاي الكبوس (1 كجم) عند 11,000 ريال. كما ثبتت

الفاصوليا الحمراء عند 3,000 ريال، والفاصوليا البيضاء والعدس الأصفر عند 2,500 ريال للكيلو، وكرتون معجون طماطم المدهش عند 5,000 ريال، إلا ان مكرونة المائدة شهدت تراجعاً طفيفاً في الأسبوع الثالث والرابع لتسجل 900 ريال

الفواكه والخضار:

تراوحت حركة أسعار الفواكه بين الثبات وارتفاع بعض الأصناف المرتبطة بمستوى المعروض:

• **التفاح:** شهد ارتفاعاً في الأسبوعين الثالث والرابع بنسبة 20%، ليصعد من 5,000 ريال إلى 6,000 ريال للكيلو نتيجة لتراجع الكميات المستوردة المتاحة في السوق.

• **الموز:**

أبدى مرونة انكماشية مؤقتة في الأسبوع الثاني بتراجعه إلى 800 ريال (-20%) قبل أن يعاود الاستقرار في الأسبوعين الثالث والرابع عند مستواه المعتاد 1,000 ريال

• **البرتقال والتمور:**

حافظ البرتقال على سعره عند 4,000 ريال، والتمور عند 3,000 ريال للكيلو بنسبة تغير 0%.

وبالنسبة للخضروات، فقد شهد قطاع الخضروات انضباطاً في أصناف واستجابة لتغيرات التدفق الزراعي في أصناف أخرى:

سجل البصل الجاف ارتفاعاً مبكراً في الأسبوع الثاني بنسبة 25% ليصل إلى 1,500 ريال للكيلو (مقارنة بـ 1,200 ريال في الأسبوع الأول)، واستقر عند هذا المستوى المرتفع حتى نهاية الشهر.

كما شهدت حركة سعر البطاطس انكماشه إيجابية لصالح المستهلك؛ حيث انخفضت في الأسبوعين الثالث والرابع من 1,000 ريال إلى 800 ريال للكيلو (تحسن بنسبة 20%) بسبب زيادة التدفق من مزارع المحافظات المجاورة.

اللحوم والاسماك:

سجل قطاع اللحوم والدواجن والبيض حالة جمود سعري كامل بنسبة تغير 0% في جميع الأصناف المرصودة:

• **لحم الغنم البلدي (1 كيلو):** مستقر عند 18,000 ريال

• **الدجاج الحي (1 كيلو):** مستقر عند 7,000 ريال

• **الدجاج المجمد ساديا (1 كيلو):** مستقر عند 6,300 ريال

• **طبق البيض:** مستقر عند 5,000 ريال.

وشهد القطاع السمكي اتجاهاً تضخمياً عاماً شمل كافة الأصناف المرصودة، نتيجة للتغيرات المناخية الموسمية وبداية نشاط الرياح البحرية التي تؤثر مباشرة على حجم كميات الصيد اليومية (صدمة عرض):

• **سمك الثمد (1 كيلو):** سجل الارتفاع الأعلى والأسرع؛ حيث صعد من 12,000 ريال في الأسبوع الأول إلى 14,000 ريال في الأسبوعين الثاني والثالث، واختتم الشهر عند 16,000 ريال، بنسبة ارتفاع إجمالية بلغت 33.3%.

• **سمك الديرك (1 كيلو):** حافظ على سعره عند 24,000 ريال في الأسبوعين الأول والثاني، ثم ارتفع في الأسبوعين الثالث والرابع ليصعد إلى 26,000 ريال (بزيادة قدرها 8.3%)

• **سمك السخلة (1 كيلو):** استقر عند 18,000 ريال في الأسبوعين الأول والثاني، قبل أن يرتفع في الأسبوعين الثالث والرابع ليصل إلى 20,000 ريال (بزيادة قدرها 11.1%)

الخلاصة الاقتصادية العامة

يؤكد التحليل الإحصائي لبيانات شهر يوليو أن استقرار سوق الصرف في عدن انعكس بشكل مباشر على ثبات أسعار السلع الأساسية والمكملة واللحوم بنسبة استقرار تجاوزت 90% من إجمالي السلة السلعية. في المقابل، تركزت التحركات التضخمية السعرية في الأصناف التي تخضع لظروف الإنتاج المحلي والتقلبات الطبيعية، وعلى رأسها القطاع السمكي.

مقالات اقتصادية

معاهد الفكر وصناعة الأثر:
لماذا لا يكفي إنتاج المعرفة؟

■ أ. د. جلال عبدالله حاتم
عضو رئاسة المعهد العالمي
للتجديد العربي - مدريد

■ يعتقد البعض أن الحديث عن "صناعة الأثر" يُحَمّل معاهد الفكر ما لا تحتمل. فهي، في نظرهم، ليست حكومات تملك سلطة القرار، وليست مؤسسات تنفيذية تدير المشروعات أو تطبق السياسات. ومن ثمّ، فإن مهمتها ينبغي أن تتوقف عند إجراء الدراسات، وتنظيم الندوات، ونشر الكتب والأبحاث.

ويبدو هذا الاعتقاد صحيحاً في مقدمته، لكنه خاطئ في النتيجة التي يصل إليها. نعم، معاهد الفكر ليست مؤسسات تنفيذية، ولا ينبغي لها أن تحلّ محل الحكومات أو تتولى وظائف الوزارات والأجهزة العامة. غير أن عدم امتلاكها سلطة التنفيذ لا يعني أنها غير مسؤولة عن صناعة الأثر؛ لأن التأثير لا يساوي التنفيذ، كما أن صناعة القرار لا تبدأ عند صدور القرار، بل تبدأ قبل ذلك بكثير: عند تعريف المشكلة، وبناء المفهوم، وصياغة البدائل، وتغيير طريقة التفكير فيها

وهنا يكمن جوهر وظيفة معاهد الفكر

الفرق بين التنفيذ وصناعة الأثر

الحكومة تملك سلطة إصدار القرار وتخصيص الموارد وتنفيذ السياسات. أما معهد الفكر فيمتلك - أو ينبغي أن يمتلك - سلطة المعرفة، وقوة الحجة، والقدرة على إنتاج المفاهيم والبدائل

فحين يقدّم المعهد الفكري دراسة تشخّص مشكلة عامة، أو يقترح سياسة أكثر كفاءة، أو يكشف خللاً في تشريع، أو ينقل قضية مهملة إلى صدارة النقاش العام، فإنه لا ينفّذ السياسة، لكنه يؤثر في البيئة التي تُصنع فيها السياسة

وحين يغيّر مفهومٌ أنتجه المعهد الفكري طريقةَ فهم صانع القرار أو المجتمع

لقضية ما، فذلك أثر. وحين تتحول توصية بحثية إلى مشروع قانون أو برنامج حكومي، فذلك أثر. وحين تساعد ندوة متخصصة على بناء توافق بين أطراف متباعدة، فذلك أثر. وحين تسهم دراسة في رفع وعي المجتمع بقضية استراتيجية، فذلك أيضاً أثر، حتى لو لم يُترجم فوراً إلى قرار رسمي

لذلك من الخطأ اختزال الأثر في التنفيذ المباشر. فالأثر الفكري يسبق الأثر المؤسسي، والأثر المؤسسي يمهّد للأثر المجتمعي والتنموي

الواقع العالمي يدحض هذا الاعتقاد

لو لم تكن صناعة الأثر من وظائف معاهد الفكر، فلماذا تجعل المؤسسات الفكرية الكبرى "التأثير" جزءاً صريحاً من رسالتها وتقاريرها ومعايير نجاحها؟

المفاهيم والأفكار قد تغيّر طريقة فهم صانع القرار ورؤيته للعمل المؤسسي

الحكومة تملك سلطة القرار، والمعهد الفكري يملك سلطة المعرفة

تعلن مؤسسة بروكينجز، على سبيل المثال، التزامها بثلاث قيم مترابطة: الجودة، والاستقلالية، والأثر. كما تؤكد أن تقاريرها السنوية لا تستعرض أنشطتها وأبحاثها فحسب، بل توثّق "عملها الجماعي وأثره". وهذا يعني أن المؤسسة لا ترى استقلالها العلمي نقيضاً للتأثير، بل شرطاً من شروط التأثير الموثوق

(راجع https://www.brook-ings.edu/)

أما تشاتم هاوس، فلا يكتفي بإنتاج الدراسات حول العلاقات الدولية، بل ينشر تقارير مخصصة بعنوان "أثرنا"، يوثّق فيها كيف أسهمت أبحاثه وحواراته في التأثير في السياسات والمفاوضات الدولية. فقد عقد المعهد، نيابةً عن بريطانيا والبرازيل، حوارات شارك فيها أكثر من أربعين خبيراً رشحتهم حكوماتهم للمساعدة في بلورة معاهدة دولية بشأن التلوث البلاستيكي، وقدمت الحكومة البريطانية أبحاث المعهد رسمياً إلى الأمم المتحدة والدول الأعضاء، وأسهمت تلك الأبحاث في تشكيل مواقف تفاوضية حكومية

كما يشير المعهد إلى أن إحدى أوراقه عن الدور الإقليمي والدولي لتنزانيا أصبحت قراءة إلزامية لدبلوماسيين يستعدون للعمل فيها، واستُخدمت في تعليم الدبلوماسيين التنزانيين، واعتمدها وزير خارجية تنزاني سابق مادةً لرؤساء البعثات الدبلوماسية. وأسهمت بحوث وحوارات أخرى للمعهد في مراجعة الأمم المتحدة لتقييمها لبعثتها في العراق

(راجع https://www.chatham-house.org/)

تحويل التوصيات البحثية إلى سياسات فعالة يُعد أثراً حقيقياً

هذه الأمثلة لا تعني أن تشاتم هاوس أصبح حكومة أو منظمة تنفيذية. إنه لم يوقّع المعاهدة، ولم يصدر التعليمات إلى الدبلوماسيين، ولم يتخذ قرار الأمم المتحدة؛ لكنه أنتج المعرفة التي دخلت في صناعة هذه القرارات. وهذا هو الأثر الفكري والسياساتي في أوضح صوره

بل إن خبرة معهد التنمية الخارجية تؤكد أن الأدلة البحثية الجيدة نادراً ما تؤثر تلقائياً في السياسات؛ إذ يتطلب الأمر ترجمة البحث إلى معرفة قابلة للاستخدام، وبناء خبرة مستقلة وموثوقة، والتواصل المنظم مع الفاعلين المعنيين. فصناعة الأثر ليست نتيجة عرضية للبحث، وإنما عملية تحتاج إلى تخطيط ومسارات وأدوات (راجع https://odi.org/en/)

هل البيئة العربية لا تسمح بصناعة الأثر؟

يذهب بعضهم إلى أن الحديث عن صناعة الأثر قد يكون مناسباً لمعاهد الفكر في المجتمعات المتقدمة، لكنه لا يصلح للواقع العربي؛ بسبب ارتفاع معدلات الأمية، وضعف الوعي العام، ومحدودية المشاركة السياسية، وعدم اهتمام الحكومات في أحيان كثيرة بما تنتجه المؤسسات البحثية. غير أن هذا الاعتراض يخلط بين صعوبة صناعة الأثر واستحالتها، كما يحصر الأثر في صورة واحدة هي التأثير المباشر في جمهور واسع قارئ ومتعلم

والحقيقة أن البيئة العربية لا تمنع صناعة الأثر، وإنما تفرض على معاهد الفكر أن تعيد تصميم أدواتها ومساراتها وفقاً لخصائص هذه البيئة

أولاً: الأمية لا تعني غياب الوعي

الأمية الأبجدية، مهما كانت خطورتها، لا تعني أن الإنسان غير قادر على فهم قضاياه أو تكوين موقف منها. فقد عرفت المجتمعات العربية، قبل انتشار التعليم الحديث، أشكالاً متعددة من تداول المعرفة والوعي عبر الخطابة، والمجالس، والمساجد، والأسواق، والشعر، والحكاية، والصحافة المسموعة، ثم الإذاعة والتلفزيون

وفي العصر الرقمي لم يعد الوصول إلى المعرفة مشروطاً دائماً بقراءة الكتب والدراسات الطويلة. فالفكرة يمكن أن تنتقل عبر الحوار التلفزيوني، والفيديو القصير، والبودكاست، والإنفوجرافيك، واللغة المبسطة، والمنصات الرقمية

ومن ثمّ، فإن انتشار الأمية ليس دليلاً على استحالة التأثير، بل هو دليل على أن الدراسة الأكاديمية وحدها لا تكفي، وأن على معهد الفكر أن يحسن ترجمة المعرفة إلى أشكال قابلة للوصول والتداول

ثانياً: الجمهور العام ليس المسار الوحيد للأثر

لا تتوجه جميع منتجات معهد الفكر إلى الجمهور الواسع. فهناك مستويات مختلفة للتأثير، لكل منها جمهوره وأدواته:

الأداة المناسبة	الجمهور المستهدف	مستوى التأثير
أوراق السياسات والمذكرات المختصرة	المسؤولون والمشرّعون	التأثير في القرار
الأدلة التنفيذية والتدريب والاستشارات	القيادات والموظفون والخبراء	التأثير المؤسسي
الدراسات المحكمة والكتب والمجلات	الجامعات والباحثون	التأثير الأكاديمي
الملخصات والبيانات والحوارات	الصحفيون وصنّاع المحتوى	التأثير الإعلامي
الفيديو والإنفوجرافيك والمنصات واللقاءات	الجمهور ومنظمات المجتمع	التأثير المجتمعي
المناهج والبرامج الشبابية والمسابقات	الشباب والطلبة	التأثير في الأجيال

فإذا كان جزء من المجتمع لا يقرأ الدراسات المطولة، فإن صانع القرار والمستشار والأستاذ الجامعي والصحفي والناشط يستطيعون قراءتها، ثم نقل مضامينها إلى دوائر أوسع. ومن هنا يأتي دور الفئات الوسيطة القادرة على تحويل المعرفة المتخصصة إلى وعي عام

ثالثاً: الأثر لا يبدأ بالقرار الحكومي

قد تكون بعض البيئات العربية بطيئة في الاستجابة للمقترحات البحثية، لكن الأثر لا يقتصر على تبنّي الحكومة لتوصية معينة. فقد يبدأ الأثر بإدخال مفهوم جديد إلى الخطاب العربي، أو تصحيح فكرة شائعة، أو كشف قضية مسكوت عنها، أو تدريب مجموعة من الشباب، أو بناء شبكة من الباحثين، أو تطوير لغة الإعلام في تناول مشكلة عامة

لقد انتشرت في المجال العربي خلال العقود الماضية مفاهيم مثل: التنمية البشرية، ومجتمع المعرفة، والحوكمة، والأمن الإنساني، والتنمية المستدامة، والاقتصاد المعرفي، والفجوة الرقمية، وتمكين المرأة. ولم تنتشر هذه المفاهيم بقرارات حكومية أولاً، بل

> **تدريب الباحثين والشباب وصقل مهاراتهم يسهم في بناء أثر مستدام**

من خلال التقارير والجامعات والمؤسسات البحثية ووسائل الإعلام، ثم انتقلت تدريجياً إلى الاستراتيجيات والخطط

> **التقارير والجامعات أسهمت في ترسيخ مفاهيم التنمية والحوكمة**

والبرامج الرسمية

وهذا في حد ذاته نموذج لصناعة الأثر، تتغير اللغة أولاً، ثم تتغير طريقة التفكير، ثم تبدأ السياسات في التغير

رابعاً: الواقع العربي ليس بيئة واحدة

الحديث عن "البيئة العربية" بصيغة واحدة يتجاهل التفاوت الكبير بين الدول والمجتمعات العربية. فهناك اختلافات في مستويات التعليم، والانفتاح السياسي، والبنية الرقمية، وكفاءة المؤسسات، وحرية البحث، واستجابة الحكومات للخبرات الوطنية

بل إن المجتمع الواحد يضم بيئات متعددة: بيئة حكومية، وأكاديمية، وإعلامية، وشبابية، ورقمية، ومدنية. وقد يُغلق مسار التأثير المباشر في القرار، بينما تبقى مسارات التعليم والإعلام والوعي والتدريب متاحة

ولهذا لا ينبغي لنا أن نقول: "البيئة لا تسمح"، بل أن يسأل: أي جزء من البيئة يسمح بالتأثير؟ من هم الفاعلون القادرون على حمل الفكرة؟ ما القناة الأكثر ملاءمة للوصول إليهم؟ هل نبدأ بصانع القرار، أم بالجامعة، أم بالإعلام، أم بالشباب؟ هل المطلوب أثر مباشر، أم بناء تراكمي طويل الأجل؟

إن معهد الفكر الجاد لا ينتظر البيئة المثالية، وإنما يبحث عن نقاط النفاذ الممكنة داخل البيئة القائمة

خامساً: ضعف البيئة يزيد مسؤولية معاهد الفكر

إذا كانت الأمية منتشرة، فمَن المسؤول عن تبسيط المعرفة ونشرها؟ وإذا كان الوعي العام ضعيفاً، فمَن ينبغي أن يسهم في بنائه؟ وإذا كان القرار بعيداً عن المعرفة، فمَن يعمل على تجسير الهوّة أو الفجوة بين الباحث وصانع القرار؟

وإذا كانت الجامعات معزولة عن قضايا المجتمع، فمَن يحول نتائج البحث إلى بدائل ومبادرات؟

إن استخدام مشكلات البيئة العربية حجةً ضد صناعة الأثر يؤدي إلى مفارقة خطيرة؛ فكلما ازدادت حاجة المجتمع إلى الفكر، تراجعت المؤسسات الفكرية عن أداء دورها بحجة أن المجتمع غير مهيأ للاستجابة له

والمنطق الصحيح هو العكس تماماً، فكلما كانت البيئة أكثر أميةً وضعفاً وانقساماً، أصبحت صناعة الأثر الفكري أكثر ضرورة، وإن كانت أكثر صعوبة

ما الذي ينبغي أن يتغير في المعهد الفكري العربي؟

لا يستطيع أي معهدٍ فكري عربي أن يستنسخ نموذجاً غربياً ثم ينتظر النتائج نفسها. بل يحتاج إلى بناء نموذج تأثير ملائم لواقعه، يقوم على عدة تحولات، منها:

1) من نشر الدراسة إلى إدارة دورة أثر

ينبغي ألا تنتهي مهمة المعهد الفكري عند إصدار الدراسة، بل تبدأ بعدها مرحلة أخرى تشمل: الدراسة - ملخص تنفيذي - ورقة سياسات - حوار مع الجهات المعنية - مادة إعلامية مبسطة - متابعة الاستجابة - قياس ما تحقق. فالدراسة الواحدة يمكن أن تتحول إلى ورقة سياسات لصانع القرار (إذا أمكن)، ومقال للجمهور، وإنفوجرافيك للشباب، وحلقة نقاش للمتخصصين، ومادة تدريبية للمؤسسات

2) من اللغة النخبوية إلى الترجمة المجتمعية للمعرفة

ليس المقصود تبسيط الأفكار إلى حد الإخلال بها، وإنما عرضها في مستويات متعددة. فالمتخصص يحتاج إلى البحث الكامل، والمسؤول يحتاج إلى توصيات مختصرة، والصحفي يحتاج إلى أرقام ورسائل واضحة، والجمهور يحتاج إلى لغة مفهومة وأمثلة من حياته اليومية

المعهد الفكري المؤثر لا يكتفي بإنتاج المعرفة، بل يتولى ترجمتها بين أوساط المجتمع

3) من مخاطبة الحكومات وحدها إلى بناء شبكة تأثير

في بعض البيئات العربية قد لا تستجيب المؤسسات الرسمية بسرعة، ولذلك ينبغي ألا يبقى المعهد الفكري رهينة قناة واحدة.

ويمكنه العمل مع الجامعات ومراكز البحوث، الصحفيين والمؤسسات الإعلامية، البرلمانيين والمجالس المحلية، منظمات المجتمع المدني، المدارس والمؤسسات التربوية، النقابات والاتحادات المهنية، الشباب وصنّاع المحتوى، القطاع الخاص والمؤسسات التنموية، الجاليات والكفاءات العربية في الخارج.

فالأثر يصبح أقوى عندما تنتقل الفكرة عبر شبكة من الفاعلين، لا عندما تبقى معلقة على استجابة مسؤول واحد

4) من الأثر الفوري إلى الأثر التراكمي

قد لا يتغير قانون بعد صدور ورقة واحدة، لكن الورقة قد تبدأ نقاشاً. وقد لا تتبنى الحكومة توصية اليوم، لكنها قد تدخل بعد سنوات في استراتيجية وطنية. وقد لا تغيّر ندوة واحدة المجتمع، لكنها قد تصنع مجموعة من الشباب والباحثين القادرين على حمل الفكرة مستقبلاً

لذلك يجب ألا نقيس الأثر العربي بالقرارات الفورية وحدها، بل أيضاً بما يحدث من: تغيير في المفاهيم، وارتفاع في الوعي، وتداول إعلامي للفكرة، واستشهاد بالدراسة، وانتقال المقترح إلى وثيقة رسمية، وبناء تحالف حول قضية، وظهور مبادرة مستوحاة من البحث، وتغيير في الممارسات المؤسسية، وتكوين جيل جديد من الباحثين.

الحجة الأقوى

ليست المشكلة الحقيقية في أن البيئة العربية لا تسمح بصناعة الأثر، بل في أن بعض معاهد الفكر العربية ما تزال تنتظر أن يحدث الأثر تلقائياً بمجرد نشر دراسة أو عقد ندوة. غير أن الأثر لا يحدث تلقائياً؛ إنه يُصمَّم ويُخطّط له، وتُبنى له شبكات وأدوات، ويُقاس ويُراجع ويُراكم

المؤسسة التي لا تصنع أثراً تتحول إلى أرشيف

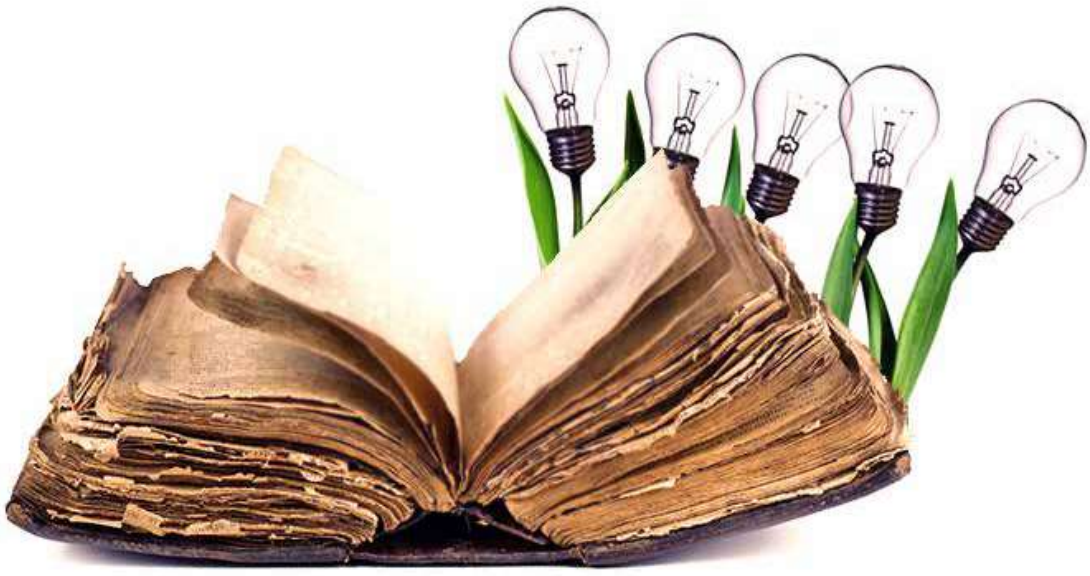
إن تقييم المعهد الفكري بعدد الندوات التي عقدها، أو الكتب التي أصدرها، أو الصفحات التي نشرها، يشبه تقييم الجامعة بعدد المحاضرات من دون السؤال عما تعلّمه الطلبة، أو تقييم المستشفى بعدد المراجعين من دون السؤال عن نتائج العلاج

هذه كلها مؤشرات نشاط، لكنها ليست مؤشرات أثر

فالندوة مخرج، أما ما أحدثته في الوعي أو المعرفة أو السياسات فهو الأثر. والدراسة مخرج، أما استخدامها في تعديل تشريع أو بناء مبادرة أو إعادة صياغة قضية عامة فهو الأثر. وورقة السياسات مخرج، أما وصول بدائلها إلى الجهات المعنية ومناقشتها أو تبنيها فهو الأثر

وإذا ظل المعهد الفكري ينتج المعرفة من دون أن يسأل: مَن سيستخدمها؟ وما القضية التي ستغيّرها؟ وكيف تصل إلى جمهورها؟ وما المؤشر الذي يثبت أثرها؟ فإنه يتحول تدريجياً إلى أرشيف للبحوث والفعاليات، مهما كانت العناوين جذابة وعدد المشاركين كبيراً

المعرفة التي لا تدخل المجال العام، ولا تؤثر في الوعي أو السياسات أو الممارسات، تبقى معرفة معزولة عن وظيفتها الاجتماعية



الأثر لا يعني التبعية للسلطة

قد يُقال إن سعي معهد الفكر إلى التأثير في السياسات قد يهدد استقلاله، أو يحوله إلى جهة تبرّر قرارات الحكومات. وهذه مخاطرة حقيقية، لكنها لا تُعالَج بالانسحاب من المجال العام، بل ببناء قواعد صارمة للاستقلال والنزاهة والشفافية

فالمعهد الفكري المستقل لا يكتب ما تريده الحكومة، وإنما يقدم لها وللمجتمع ما تقود إليه الأدلة. ولا يقيس أثره بمدى قربه من أصحاب السلطة، بل بقدرته على توسيع بدائلهم، وتصحيح معلوماتهم، ومساءلة سياساتهم، وفتح القضايا التي قد يتجنبها الخطاب الرسمي

وقد يكون أثر المعهد الفكري في دعم سياسة حكومية رشيدة، وقد يكون في نقد سياسة قائمة، أو منع قرار خاطئ، أو إدخال قضية جديدة إلى الأجندة، أو تمكين المجتمع من مراقبة الأداء العام

إن العلاقة الصحيحة ليست بين "التأثير والاستقلال"، وكأن أحدهما ينفي الآخر، بل بين الاستقلال والتأثير الموثوق. فكلما كان المعهد الفكري أكثر استقلالاً ومنهجيةً ونزاهة، أصبح أثره أكثر قيمة واستدامة

مستويات الأثر

وقد يستغرق ذلك سنوات. ولهذا ينبغي التمييز بين مستويات متعددة للأثر، أبرزها:

- الأثر المعرفي: إضافة معرفة جديدة أو تصحيح معرفة سائدة.
- الأثر الفكري: تغيير المفاهيم وطريقة النظر إلى القضايا.
- الأثر الإعلامي: إدخال القضية في المجال العام وتوسيع تداولها.
- الأثر السياساتي: التأثير في البدائل والتشريعات والاستراتيجيات.
- الأثر المؤسسي: تغيير إجراءات المؤسسات أو هياكلها وممارساتها.
- الأثر المجتمعي: انعكاس تلك التغييرات على الإنسان والتنمية والوعي العام.
- الأثر الحضاري: الإسهام التراكمي في إعادة بناء الرؤية والقيم والقدرة على صناعة المستقبل.

منع قرار خاطئ أو طرح قضية جديدة يمثل أثراً مؤسسياً

من إدارة الأنشطة إلى صناعة التحول

المشكلة في كثير من معاهد الفكر العربية ليست نقص الأنشطة، بل ضعف الصلة بين النشاط والغاية (الهدف). فقد تعقد المؤسسة عشرات الندوات، وتنشر مئات المقالات، لكنها لا تمتلك نظرية واضحة للتغيير:

- ما القضية التي تريد التأثير فيها؟
- ومَن الجمهور المستهدف؟
- وما المسار الذي سينقل المعرفة إلى الممارسة؟
- وكيف ستقيس ما تحقق؟

وهذا لا يعني التقليل من قيمة البحث والندوات والنشر، بل ربطها بوظيفتها الكبرى. فالبحث هو الأساس، والحوار هو الوسيلة، والنشر هو قناة الوصول، أما الأثر فهو الغاية التي تمنح هذه الأنشطة معناها

المعهد الفكري لا يبني الطريق، لكنه يستطيع أن يغيّر سياسة النقل. ولا يدير المستشفى، لكنه يستطيع أن يعيد توجيه السياسة الصحية من العلاج إلى الوقاية. ولا يصدر القانون، لكنه يستطيع أن يكشف ثغراته ويقترح بدائله. ولا يتولى الحكم، لكنه يسهم في بناء الرؤية التي يستند إليها الحكم الرشيد

إن الحكومات تمتلك سلطة التنفيذ، أما معاهد الفكر فتمتلك قوة الفكرة. وحين تُنتج الفكرة بمنهجية، وتُحوّل إلى بدائل، وتصل إلى الفاعلين، وتؤثر في الوعي والقرار والممارسة، تصبح قوةً حقيقية في صناعة المستقبل

ولهذا فإن المعهد الفكري الذي لا يضع صناعة الأثر في صميم رسالته لا يحافظ على طبيعته الأكاديمية، كما قد يظن بعضهم، بل يتخلى عن نصف وظيفته. فالمعرفة ليست غاية مكتفية بذاتها، وإنما قوة للتجديد؛ والفكر لا يُقاس فقط بما ينتجه من نصوص، بل بما يفتحه من آفاق، وما يصححه من مسارات، وما يصنعه من تحوّل

تحويل المعرفة إلى بدائل يجعلها قوة حقيقية في صناعة المستقبل

قيمة الفكر تقاس بما يصححه من مسارات وما يصنعه من تحول

من اقتصاد الإغاثة إلى الاستثمار المجتمعي..
إعادة هندسة الاقتصاد الاجتماعي وغير الربحي في اليمن
(ضمن خارطة طريق الدولة التنموية البراغماتية)

■ د. أحمد مبارك بشير
خبير اقتصادي

■ مرحباً،
في الأوراق السابقة من هذا المسار، حاولت الاقتراب من سؤال كبير وملح في هذه اللحظة التاريخية التي تمر بها اليمن: ما النموذج الاقتصادي الممكن لدولة تتآكل مؤسساتها، وتتبعثر مواردها، وتختلط فيها السيادة بأدوات الجباية، ويعيش اقتصادها بين ضعف الدولة وهشاشة السوق؟

(1) المدخل: الاقتصاد الثالث الذي لم نكن نحسبه:

بدأت الرحلة بالبحث عن النموذج الاقتصادي للدولة، وطرحت مفهوم "الدولة التنموية البراغماتية" باعتباره مساراً ممكناً للخروج من اقتصاد الحرب والتبعية والانتظار، ثم انتقلت إلى تفكيك عقدة المركز والأطراف عبر "الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات"، وإلى "إعادة هندسة البنك المركزي والقطاع المصرفي"، ورسم "أطلس جديد للكيانات الاقتصادية" يفصل بين السيادي والتجاري والاجتماعي.

وحاولت الوصول إلى الإنسان نفسه من خلال "إعادة تنظيم سوق العمل"، والانتقال من الضمان الشخصي والتجاري إلى الثقة المؤسسية، وصولاً في الورقة السابقة إلى "المرحلة الانتقالية" بوصفها نظام تشغيل مؤقت للدولة، يحفظ المؤسسات ويمنع الهدم، ويعيد تشغيل الخدمات، ويمهد لبناء الدولة الممكنة.

لكن معظم هذا النقاش ظل يدور حول طرفين تقليديين: القطاع العام والقطاع الخاص،
وبينهما، بقي طرف ثالث يتحرك بصمت، ويمتص الصدمات، ويوفر الخدمات، ويحشد التبرعات، ويدير المشروعات، ويخلق فرصاً للعمل، لكنه لا يظهر في الصورة الاقتصادية بالحجم الذي يتحرك به فعلياً.

نعم، إنه الاقتصاد الاجتماعي وغير الربحي

هذا الاقتصاد لا يقتصر على الجمعيات الخيرية التي توزع الغذاء، ولا على المنظمات التي تقدم الإغاثة وقت الازمات والكوارث، بل يمتد ليشمل فضاءً واسعاً من الكيانات:

- المؤسسات والجمعيات الأهلية.
- الأوقاف والمؤسسات الوقفية.
- الجمعيات والاتحادات التعاونية.
- النقابات العمالية والمهنية.
- المشروعات والشركات الاجتماعية والتضامنية.
- برامج المسؤولية المجتمعية للشركات.
- المبادرات المجتمعية والتطوعية.
- الصناديق والمؤسسات الوسيطة للتنمية والتمويل الاجتماعي.

هذه الكيانات لا تنتمي جميعها إلى قالب قانوني واحد، ولا تعمل بالطريقة نفسها، ولا تسعى إلى الغاية ذاتها، فالجمعية الأهلية تقدم منفعة عامة أو مشتركة دون توزيع للأرباح،

بينما تملك التعاونية رأس مال وأسهماً وأنشطة اقتصادية وفائضاً يحقق المنفعة لأعضائها.

والنقابة تنظم علاقات العمل والمهنة،

> **الاقتصاد الاجتماعي ليس مجرد إعانات، بل نشاط يحرك العمل والدخل والأصول المحلية**

أما الوقف فيحوّل الأصل المالي أو العقاري إلى مورد دائم لخدمة غرض اجتماعي أو تنموي

لهذا،

فإن اختزالها في عبارة "الجمعيات الخيرية" يمثل أحد الجذور الرئيسية لضعف هذا القطاع، فحين لا نفهم طبيعة الكيان، نضع له قانوناً غير مناسب، ونخضعه لجهة لا تفهم وظيفته، ونراقبه بأدوات تعطل عمله بدلاً من أن تحمي المجتمع وتنمي طاقاته

وفي اليمن، لم يكن الاقتصاد الاجتماعي خلال سنوات الحرب مجرد فاعل هامشي، فحين تراجعت مؤسسات الدولة، وانكمش النشاط الاقتصادي الخاص، وانهارت الخدمات العامة في مناطق واسعة، تدخلت المنظمات والمؤسسات والصناديق والمبادرات المجتمعية لتوفير الغذاء والمياه والصحة والتعليم وفرص العمل المؤقتة ودعم المشروعات الصغيرة

وتولدت خلف هذه التدخلات حركة اقتصادية متكاملة تشمل:

- موظفين وعاملين مؤقتين ومحليين.
- خبراء ومستشارين.
- مقاولين وموردين.
- خدمات نقل وتخزين واتصالات وسلاسل إمداد.
- برامج تدريب وتأهيل.
- مشتريات محلية وأعمال بناء وصيانة.
- تمويل مشروعات صغيرة وأصغر.
- تشغيل أصول ومرافق خدمية واجتماعية.

وفي أحد البرامج الدولية الكبرى وحده، الذي نفذته مؤسسات يمنية رائدة (من بينها الصندوق الاجتماعي للتنمية ومشروع الأشغال العامة و وكالة تنمية المنشآت SMEPS)، حصل قرابة 443 ألف شخص على فرص عمل مدفوعة وتدريب مهني، واستفاد نحو 5.4 ملايين شخص من خدمات مجتمعية في المياه والطرق والري (بحسب تقارير البنك الدولي)

وهذه ليست مجرد صور لجمعية توزع إعانات، بل شواهد لاقتصاد حقيقي يحرك العمل والدخل والأصول المحلية

ومع ذلك، ظل هذا الاقتصاد "غير مرئي" تقريباً، فلا نعرف على مستوى وطني مو حد :

- كم تبلغ قيمة الأموال التي تتحرك داخله؟
- كم وظيفة دائمة ومؤقتة يوفرها؟
- كم يبلغ حجم مشترياته من السوق المحلي؟
- ما قيمة الأصول التي يديرها؟
- كم تبلغ قيمة العمل التطوعي الذي يقدمه المجتمع؟
- كم مؤسسة تحولت من الاعتماد على المنح إلى الاستدامة؟
- وكم أسرة خرجت فعلاً من دائرة الاحتياج إلى دائرة الإنتاج؟

المشكلة إذن ليست غياب النشاط، بل غياب الحساب الاقتصادي الذي يكشف هذا ا لنشا ط

ورغم أن الأمم المتحدة طورت منهجية خاصة لإنشاء "حساب اقتصادي تابع للمؤسسات غير الربحية والاقتصاد الاجتماعي والعمل التطوعي" (UN Satellite Account)، ليشمل حساب القيمة المضافة والأصول والعمل التطوعي، إلا أن اليمن ما زال يتعامل مع هذا الفضاء الواسع بوصفه ملفاً

الاقتصاد الاجتماعي ما يزال «غير مرئي» في الحسابات الاقتصادية الوطنية

إدارياً محصوراً في إجراءات التسجيل والترخيص، أو بوابة للحصول على موافقات التمويل

ومن هنا ينطلق السؤال الأساسي لهذه الورقة:

كيف يمكن للدولة اليمنية، خلال المرحلة الانتقالية، أن تعيد هندسة الاقتصاد الاجتماعي وغير الربحي، بحيث ينتقل من الإغاثة المتفرقة إلى الاستثمار المجتمعي، ومن أموال تتحرك في الظل إلى قوة اقتصادية وتنموية مرئية ومستدامة؟

(2) مفارقة ضخامة القطاع وإدارته

إذا أردنا أن نفهم الخلل،

اليمن يتعامل مع الاقتصاد الاجتماعي كملف إداري أكثر من كونه قطاعاً اقتصادياً

فعلينا أن نبدأ من الصورة المؤسسية القائمة

تتولى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل التعامل مع قوانين وكيانات متباينة في جوهرها:

1. قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
2. قانون الجمعيات والاتحادات التعاونية.
3. قانون تنظيم النقابات العمالية.
4. إضافة إلى الرعاية الاجتماعية والتأمينات وعلاقات العمل وملفات اجتماعية أخرى.

لكن هذه القوانين لا تدير قطاعاً واحداً

قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية ينظم كيانات لا تستهدف توزيع الربح، ويفتح لها المجال للحصول على التبرعات والهبات والوصايا، وتحقيق عوائد من أصولها، ومزاولة الأنشطة الاقتصادية والتجارية إذا استخدمت أرباحها في تحقيق أهدافها ولم توزع على المؤسسين أو القيادات، كما يجيز لها إقامة المشروعات الخدمية والإنتاجية ويمنحها إعفاءات ضريبية وجمركية.

أما قانون التعاونيات فيتعامل مع منظمات اقتصادية واجتماعية لها أعضاء

مساهمون ورأس مال وأسهم وأنشطة إنتاجية واستثمارية، ويمكنها تلقي القروض والهبات والتبرعات وتحقيق عوائد من أ نشطتها

بينما ينظم قانون النقابات العمالية الدفاع عن حقوق العمال، وعلاقات العمل، والتدريب المهني، وتحسين ظروف التشغيل، وزيادة الإنتاج، وحماية ممارسة النشاط النقابي.

نحن إذن أمام ثلاث عائلات مختلفة :

1. كيانات المنفعة العامة والعمل الأهلي.
2. كيانات الاقتصاد التعاوني والإنتاج المشترك.
3. كيانات تنظيم العمل والدفاع عن الحقوق المهنية.

وجمعها في إدارة واحدة لا يصنع التكامل، بل يصنع التزاحم، فالجهة التي يفترض أن تطور سوق العمل تصبح منشغلة بانتخابات الجمعيات وتصاريح المنظمات، والجهة التي يفترض أن تبني الاقتصاد الاجتماعي تصبح منشغلة بنزاعات العمل والتفتيش العمالي

والنتيجة أن الجميع يخسر:

- سوق العمل لا يجد وزارة متفرغة لبناء منظومة وطنية للموارد البشرية والتشغيل والمهارات.
- والاقتصاد الاجتماعي لا يجد مؤسسة حكومية تفهم التمويل الاجتماعي، والوقف المؤسسي، والتعاونيات، وريادة الأعمال الاجتماعية، وقياس الأثر.
- إن المشكلة ليست في اسم الوزارة وحده، ولا تحل بمجرد تغيير اللافتة من "وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل" إلى اسم أكثر حداثة

الاقتصاد الاجتماعي يحتاج إلى مؤسسة متخصصة تفهم التمويل الاجتماعي والتعاونيات

اليمن بأمس الحاجة إلى صيغة متوازنة بين "المركزية واللامركزية"

المشكلة في فلسفة الإدارة، فالنموذج الحالي ينظر إلى الدولة باعتبارها:

- جهة تسمح بالتأسيس.
- وتوافق على التمويل.
- وتراقب الانتخابات.
- وتطلب التقارير.
- وتتدخل عند المخالفة.

لكنه لا ينظر إليها باعتبارها جهة مسؤولة عن:

- تنمية السوق الاجتماعي.
- زيادة قدرات الكيانات.
- تسهيل تكوين الأصول والأوقاف.
- بناء أدوات التمويل المستدام.
- ربط المنظمات بالخطط الوطنية والمحلية.
- قياس القيمة الاقتصادية والاجتماعية التي تولدها.
- وتحويل البرامج المؤقتة إلى مؤسسات وأصول مستدامة.

وهكذا أصبحت لدينا، مفارقة قطاع كبير وإدارة صغيرة: أموال وأنشطة وتعاقدات واسعة، يقابلها تنظيم متفرق، وقدرات إدارية محدودة، وغياب لقياس الأثر الحقيقي

(3) من "جزيرة الصندوق الاجتماعي" إلى "معمار الصناديق التنموية والسيادية للمحافظات"

إذا كان ما سبق كشف عن غياب "الحساب الاقتصادي" للقطاع الثالث، وتشتت مرجعياته القانونية، فإن قراءة الواقع اليمني تفرض علينا التوقف أمام حالة استثنائية نجحت في البقاء والصمود وسط ركام الحرب وتآكل مؤسسات الدولة: تجربة الصندوق الاجتماعي للتنمية و(SFD) و الكيانات التابعة له وابرزها SMEPS وأيضاً الوحدات التنفيذية وعلى رأسها مشروع الأشغال العامة .

الصندوق الاجتماعي ليس مجرد جمعية أهلية كبيرة، ولا ينبغي حشره في خانة "المنظمات غير الحكومية"، بل يمثل حالة لنموذج براغماتي ناجح في الحوكمة والإدارة التنموية.

خلال العقود الماضية، وخاصة أثناء سنوات الحرب والانقسام، استطاع الصندوق الاجتماعي للتنمية أن يحافظ على :

1. استقلالية حوكمته وشفافيته مما أبقى على ثقة المانحين الدوليين والمجتمع المحلي على حد سواء.
2. مرونة التشغيل والوصول الميداني حيث استمر في تنفيذ برامج كثيفة العمالة، وبناء المرافق، وتأهيل البنية التحتية المجتمعية في مختلف المحافظات.
3. الربط بين الإغاثة والتنمية والتشغيل عبر تحويل التمويلات إلى فرص عمل مدفوعة، ودعم للتمويل الأصغر، وتأهيل للمنشآت الصغيرة.

(وقبل ان أكمل لنتوقف قليلاً وندعوا ونستغفر ونقرأ الفاتحة على ابرز قيادي في الصندوق الاجتماعي للتنمية والذي أغتيل بيد آثمة تكره الخير والنماء لهذه البلد الشهيد (وسام قائد) رحمه الله رحمة الابرار)

أثبت الصندوق أن "الإدارة المؤسسية الصارمة" قادرة على العمل في أعتى الظروف الهشة، ولكن، أصبحت لدينا

اليمن بأمس الحاجة إلى صيغة متوازنة بين "المركزية واللامركزية"

"جزيرة مؤسسية" عالية الكفاءة في وسط محيط من التفكك، والخطورة هنا تكمن في الاعتماد الكلي على هذه الجزيرة وحدها، دون نقل جيناتها المؤسسية إلى بقية مجالات الاقتصاد الاجتماعي.

التجربة الناجحة للصندوق الاجتماعي للتنمية تفتح الباب أمام صانع القرار في اليمن لعدم الاكتفاء بكيان واحد، بل التأسيس لـ "معمار تنموي جديد للصناديق" تتكامل فيه الدولة مع المحافظات والقطاع الخاص.

وهذا يتطلب استصدار "قانون عام لإطار الصناديق التنموية والاجتماعية" يتوافق مع أفضل الممارسات الإقليمية والدولية ، ليسمح بنشوء ثلاثة مستويات حيوية من الصناديق:

01	**الصناديق الوطنية السيادية للمرحلة الانتقالية**	» وتشمل الكيانات الحالية (الصندوق الاجتماعي، مشروع الأشغال العامة، وصناديق الحماية الاجتماعية الوطنية)، وتكون مهمتها إدارة البرامج الكبرى على مستوى الجمهورية، والتدخل في المشاريع العابرة للمحافظات، وإعادة الإعمار المباشر
02	**الصناديق التنموية والسيادية للمحافظات (اللامركزية التنموية)**	» انسجاماً مع ورقة "الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات"، يحق لكل محافظة (أو مجموعة محافظات متكاملة "إقليم") إنشاء "صندوق استثمار وتنمية مجتمعية" يتبع سلطتها المحلية وحوكمتها. » يمول هذا الصندوق من نسبة محددة من إيرادات المحافظة المحلية، ومساهمات القطاع الخاص المحلي، وبرامج المانحين الموجهة للمحافظة. » يخصص الدخل حصراً لتمويل مشاريع المياه والكهرباء الريفية، دعم صغار المزارعين والصيادين (الاقتصاد الأزرق والزراعي)، وتوفير الضمانات للقروض التنموية للمنشآت الصغرى في المحافظة
03	**الصناديق الاجتماعية والوقفية للقطاع الخاص**	» إتاحة الإطار القانوني للبنوك، الشركات الكبرى، والبيوت التجارية لتأسيس "صناديق تنموية أو وقفية مستقلة ذات شخصية اعتبارية". » بدلاً من إنفاق مخصصات المسؤولية المجتمعية في تبرعات متناثرة، تؤسس الشركة صندوقاً وقفياً يُدار وفق معايير الحوكمة المالية، وتوجه عوائده سنوياً لتمويل المنح الدراسية، أو الأبحاث التطبيقية، أو دعم المستشفيات والمراكز الحرفية. » تمنح الشركات التي تؤسس هذه الصناديق إعفاءات وحوافز ضريبية تناسب حجم أثرها المجتمعي الموثق

مصفوفة معمار الصناديق التنموية المقترحة في اليمن

	نوع الصندوق	المظلة التشريعية والحوكمة	المصدر الرئيسي للتمويل	نطاق العمل والأولويات
01	الصناديق الوطنية الكبرى مثل SFD	قانون خاص + مجلس إدارة وطني مستقل	» الدولة، » المنح الدولية، » والقروض التنموية	» المشروعات الاستراتيجية الكبرى، » إعادة الإعمار، » وبناء معايير القطاع
02	صناديق المحافظات التنموية	قانون السلطة المحلية + قانون إطار الصناديق	» حصة المحافظة من الموارد » تمويلات محلية	» توطين الاستثمار المجتمعي، » دعم سلاسل القيمة المحلية (صيد، زراعة...)
03	صناديق القطاع الخاص والشركات	قانون الصناديق + السجل التجاري/الوقفي	» اقتطاعات المسؤولية المجتمعية » أصول موقوفة	» التمكين الاقتصادي، » المنح التعليمية، » الابتكار، » والخدمات الصحية المتقدمة

في رؤية "الدولة التنموية البراغماتية" للمرحلة الانتقالية، يتطلب تحويل الصندوق إلى "الذراع التنفيذي والاستثماري الرئيسي للدولة في التنمية المجتمعية"، عبر تحويل الصندوق الاجتماعي للتنمية من "جزيرة معزولة" إلى "مدرسة تنموية وقاطرة لتأسيس أرخبيل من الصناديق الوطنية والمحلية والخاصة" يعتبر حجر الزاوية للانتقال من الإغاثة المتفرقة إلى الاستثمار المجتمعي المؤسسي، وهو ما يمنح الدولة اليمنية في مرحلتها الانتقالية أدوات تنفيذية، وشفافة، وبعيدة عن البيروقراطية المعقدة.

(4) من القطاع غير الربحي إلى الاقتصاد الاجتماعي:

المشكلة في اليمن لا تبدأ فقط من ضعف القوانين أو محدودية الجهاز الإداري، بل تبدأ قبل ذلك من الاسم والتعريف

1. عندما نطلق عليه "القطاع الخيري"، فإننا نختزله في التبرعات والإعانات الموسمية.
2. وعندما نطلق عليه "القطاع الأهلي"، فإننا نركز على طبيعة مؤسسيه لا على وظيفته التنموية.
3. وعندما نطلق عليه "القطاع غير الربحي"، فإننا نعرفه بـ ما لا يفعله (عدم توزيع الربح)، دون أن نوضح ما يفعله ويولّده من خدمات ووظائف وأصول وقيمة اجتماعية.

ولهذا تبدو عبارة "الاقتصاد الاجتماعي وغير الربحي" أكثر دقة واستيعاباً، لأنها تتعامل مع هذه الكيانات كجزء أصيل من الدورة الاقتصادية العامة:

- تنتج السلع والخدمات، وتشغل الموارد البشرية،
- وتتعامل مع البنوك والموردين، وتملك الأصول،
- ولكنها تفعل ذلك لتحقيق منفعة عامة أو جماعية، لا لتعظيم العائد الخاص على رأس المال.

وقد اعتمد مؤتمر العمل الدولي (ILO) هذا المفهوم ليشمل الكيانات التي تمارس أنشطة اقتصادية واجتماعية تخدم المصلحة العامة، وتقوم على التعاون والمساعدة المتبادلة، وأولوية الإنسان والغرض الاجتماعي على رأس ا لما ل .

وكما أقول دائماً: " لكل معنى مفهوم ولكل مفهوم نتيجة، تغيرت المفاهيم تغيرت النتائج" وبناء عليه فهذا التحول المفاهيمي يحدد نظرة الدولة:

هل تراه قطاعاً مستحقاً للرعاية والشفقة، أم شريكاً أصيلاً في التنمية الاستثمارية؟

وهل تقيس نجاحه بعدد السلال الغذائية الموزعة، أم بعدد الأسر التي خرجت فعلياً من دائرة الاحتياج إلى دائرة الإنتاج والعمل؟

وبناء عليه:

1. ليست كل أعمال الخير اقتصاداً اجتماعياً، فالعمل الخيري الفردي والمباشر عمل محمود، لكنه لا يتحول إلى اقتصاد اجتماعي إلا إذا اكتسب صفة الكيان المستمر، ونظام الحوكمة، والموارد المعلنة، والبرامج والأصول القابلة للقياس والقيام بذاتها

2. "غير ربحي" لا يعني بلا نشاط أو فائض اقتصادي، بل في مصير هذا الفائض، حيث يذهب فائض الشركة لجيب المالك او المؤسسين او المساهمين، يعاد توظيف فائض المؤسسة غير الربحية في رسالتها وتطوير أصولها وحمايتها، والقانون اليمني لا يحظر النشاط الاقتصادي غير الربحي، لكن الثقافة الإدارية للأسف كرست عقلية "انتظار المنحة او المعونة".

3. المجتمع المدني أوسع من الاقتصاد الاجتماعي، حيث يضم النقابات، والاتحادات، والكيانات الحقوقية والثقافية والسياسية، أما الاقتصاد الاجتماعي فيركز تحديداً على الكيانات التي تجمع بين الغرض الاجتماعي والنشاط الاقتصادي المنظم لإنتاج السلع والخدمات.

4. التعاونيات منشأت يملكها الأعضاء جماعياً، ويشاركون في رأسمالها، ويتخذون قراراتها ديمقراطياً (عضو واحد = صوت واحد) لتحقيق مصلحة اقتصادية مشتركة، فهي مشاريع اقتصادية تنموية محلية يقع بين الشركة والجمعية ، بالتالي ليست جمعيات خيرية او غير ربحية بالمفهوم الكامل.

5. المشروعات الاجتماعية تبيع سلعاً وخدمات في السوق لتحقيق غرض اجتماعي صريح، وتستثمر معظم أرباحها في هذا الغرض، وتسمح الممارسات الدولية بوجوه قانونية متعددة لها كـ(شركات غير ربحية، شركات محدودة الربح، أو تعاونيات).

(5) أطلس الاقتصاد الاجتماعي وغير الربحي في اليمن:

لكي تستطيع الدولة تنظيم هذا القطاع بفاعلية، يجب ألا تتعامل معه ككتلة صماء واحدة، بل أن تقسمه إلى عائلات مؤسسية واضحة تفهم طبيعة كل كيان، ومصدر تمويله، ونطاق عمله، ومستوى الحوكمة والرقابة المطلوب منه. ويشمل هذا الأطلس تسع عائلات مؤسسية رئيسية:

01 الجمعيات الأهلية والخيرية مقابل المؤسسات التنموية

» ينبغي كسر حالة الخلط التنظيمي بين هذين الكيانين، فالتمييز بينهما جوهري في بنية القطاع:

1) الجمعيات الأهلية والخيرية:

كيانات تقوم على العضوية والجمعية العمومية، وتعتمد أساساً على حشد التبرعات الشعبية والمنح الموسمية، وهي بحاجة مستمرة لمانحين، مما يجعلها عرضة للتقلبات المالية والارتهان لأولويات التمويل الخارجية والداخلية.

2) المؤسسات التنموية الأهلية:

كيانات تنشأ إما بجهد أفراد مقتدرين يغطون برامجها من دخلهم، أو تؤسسها شركات تجارية وبيوت مالية كذراع تنموي وإداري لبرامج مسؤوليتها المجتمعية (CSR)، وتتميز هذه المؤسسات بوجود تمويل محدد ومستقر نسبياً.

» التوجه الاستراتيجي الأفضل للمؤسسات التنموية التابعة للشركات والبيوت المالية هي أن تتحول إلى "مؤسسات مانحة وتنموية"، أي أن تتخلى عن التنفيذ المباشر على الأرض، وتتفرغ لتمويل وإسناد الجمعيات الأهلية والمؤسسات التنموية الصغيرة والجهات التنفيذية المحلية (على غرار النماذج الإقليمية الناجحة كالتجربة السعودية).

» بالتالي يمنع تطبيق البيروقراطية ذاتها على الجمعية الصغيرة والمؤسسة الكبرى، بل يبني تصنيفاً يراعي حجم الكيان (صغير ومحلي/ متوسط/ وطني كبير)، ومصدر التمويل (تبرعات مجتمعية/ مخصصات شركات/ منح دولية)، ودرجة المخاطر، بما يوازن بين سهولة الحركة ومتطلبات الحوكمة والشفافية

> ❖ الصندوق الاجتماعي يمكن أن يتحول إلى مدرسة تنموية وقاطرة لصناديق وطنية ومحلية.
>
> ❖ المجتمع المدني أوسع من الاقتصاد الاجتماعي من حيث نطاق الكيانات.

02	الأوقاف والمؤسسات الوقفية	« الوقف ليس مجرد تبرع عابر أو أصول عقارية جامدة، بل آلية تاريخية تحول الثروة الخاصة إلى رأس مال اجتماعي وتنموي دائم « استقرار المؤسسات التنموية والجمعيات والنقابات يستدعي الانتقال من الوقف التقليدي إلى "الوقف المؤسسي" أو «الصناديق الوقفية». « وذلك عبر تخصيص الشركة أو المؤسس أصولاً استثمارية (أسهم، محفظة مالية، أصول عقارية) لصالح المؤسسة الوقفية، وتدار هذه الأصول بعقلية استثمارية مرنة يفصل فيها بين الناظر، ومدير الاستثمار، والمستفيد، وتوجه عوائد هذه الاستثمارات سنوياً لتغذية المؤسسات التنموية والخيرية التابعة او المستقلة، مما يضمن استمرارية خدماتها ويحميها من تقلبات السوق والتمويل
03	الجمعيات والاتحادات التعاونية	« تمثل التعاونيات الذراع الاقتصادية المباشرة للاقتصاد الاجتماعي (منظمات قائمة على الملكية الجماعية والديمقراطية: عضو واحد = صوت واحد). « لا ينبغي حصر التعاونيات في القطاعين الزراعي والسمكي فقط، بل يجب التوسع نحو "الجمعيات التعاونية الخدمية والتعليمية والإسكانية والمهنية". (على سبيل المثال: تتيح التعاونيات التعليمية للمعلمين وأولياء الأمور تأسيس وإدارة مدارس وجامعات تعاونية غير ربحية تقدم تعليماً نوعياً بسعر التكلفة وتدار بديمقراطية وتشارك في أرباحها التنموية، مما يفتح أفقاً جديداً لبناء مرافق حيوية بجهد مجتمعي منظم). « وهذا يتطلب إخراج التعاونيات من زاوية الرعاية الاجتماعية، وتأطيرها بسجل اقتصادي متخصص، مع تقديم دعم فني قطاعي من الوزارات المعنية (الزراعة، الثروة السمكية، التجارة، التعليم.. وغيرها)
04	النقابات والاتحادات العمالية	« كيانات غير ربحية تهدف لحماية حقوق العمال والموظفين في المنشآت والمؤسسات، وتطوير بيئة التشغيل، والمشاركة في علاقات العمل والإنتاجية. « موقعها الطبيعي يتبع منظومة سوق العمل والتشغيل وليس مركز الاقتصاد غير الربحي، مع ضمان استقلاليتها النقابية التامة بعيداً عن التدخل الحكومي أو التوظيف السياسي.

05	النقابات والهيئات المهنية (المُنظم والمظلة للعمالة المستقلة)	» تختلف جذرياً عن النقابات العمالية، فهي تنظم مهناً تخصصية ومستقلة (أطباء، مهندسون، محامون، محاسبون، فنانون، ميكانيكيون، سباكون، وحرفيون...). » الشهادة الأكاديمية أو الدبلوم لا يكفيان وحدهما للدخول إلى السوق، وكذلك الخبرة والممارسة التي تضيع لفقدان أي اثبات لها، هنا يأتي دور النقابة المهنية في تنظيم ممارسة المهنة، وتقييم الخبرة، وإصدار "رخص المزاولة وشهادات الاعتماد المهني" بدرجات متدرجة (مبتدئ، ممارس، محترف، خبير)، (على غرار دور نقابات المهن التمثيلية والهندسية والأطباء في النماذج العربية العريقة كالتجربة المصرية). » العمالة المستقلة في قطاعات المهن والنقل والحرف لا تمتلك رب عمل يغطيها، ولذا فإن النقابة المهنية هي الكيان القادر على تصميم وتوفير "أوعية التأمين الصحي والاجتماعي والتقاعدي المرن" لحمايتهم عند الإصابة أو انقطاع العمل، وحتى تضمن آلية للوصول الى التمويل وفتح الحسابات وتحديد مصادر الدخل، ولكي تستمر النقابات في أداء هذا الدور، فإنها بحاجة إلى تنمية استثمارات وأوقاف خاصة بالنقابة لتغطية خدمات أعضائها دون تعثر.
06	المشروعات والشركات الاجتماعية (Social Enterprises)	» شريحة غائبة تشريعياً في اليمن، وتتمثل في تأسيس شركات تمارس النشاط التجاري كاملاً في السوق لبيع سلع أو خدمات، لكنها مقيدة قانونياً بغرض اجتماعي صريح (مثل: شركات توفير الطاقة الشمسية للأرياف بأسعار ميسرة، شركات تدوير النفايات وتشغيل الفئات الأشد احتياجاً، مراكز طبية تعيد استثمار أرباحها لعلاج الفقراء). » وهذا يتطلب إيجاد صيغة "الشركة الاجتماعية" في قانون الشركات، تسمح بالنشاط التجاري وتضمن إعادة استثمار النسبة الأكبر من الأرباح في الغرض الاجتماعي وتمنح حوافز ضريبية ملائمة.
07	المسؤولية المجتمعية للشركات (CSR)	» مسار نقل الموارد والخبرات من القطاع الخاص إلى التنمية والمجتمع. » وهنا لا يمكن تحويل كل المساهمات المجتمعية للشركات إلى مؤسسات أهلية فقط، فهناك زكاة، وصدقات، وتبرعات مباشرة. » المطلوب هو عدم فرض المسؤولية المجتمعية كضريبة إضافية، بل تنظيمها عبر تعريف وطني، وإفصاح سنوي للشركات الكبرى، وتوفير حوافز ضريبية ملحوظة للشركات التي تقتطع نسبة من أرباحها لتأسيس أوقاف تنموية أو مؤسسات مانحة مستقلة وتقدم برامج مساهمة مجتمعية بارزة وفاعلة

08	المبادرات المجتمعية والعمل التطوعي	» طاقات شبابية وشعبية مرنة تنطلق للاستجابة السريعة أثناء الأزمات والكوارث في الإغاثة، المياه، إصلاح الطرق، والتعليم. » وهذا يتطلب الاعتراف بها و عدم خنق المبادرات بالتسجيل المعقد منذ اليوم الأول، بل اعتماد مبدأ "الاعتراف المتدرج" (مبادرة مؤقتة بتسجيل مبسط لدى السلطة المحلية إلى فريق تطوعي معتمد ثم كيان مؤسسي مسجل عند الاتساع والتمويل الكبيرة ومتى توفرت الإمكانات لذلك وليس الزاماً)، مع إصدار لائحة لحماية المتطوع وتوثيق ساعات عمله واحتساب قيمتها في الحساب الوطني.
09	المؤسسات الوطنية الوسيطة والممكّنة	» وتشمل الكيانات الوطنية الكبرى مثل: الصندوق الاجتماعي للتنمية، مشروع الأشغال العامة، برامج التمويل الأصغر، وصناديق الضمان. » ودورها لا يقتصر على التنفيذ، بل تقوم بجمع التمويلات الكبرى، وبناء قدرات المنظمات المحلية، وتحمل مخاطر الابتكار التنموي والاجتماعي

وكما أوضحتُ في ورقة سوق العمل (من الضمان التجاري إلى الثقة)، فإن اليمن يفتقر حالياً لـ "وزارة موارد بشرية موحدة"، حيث تتوزع المهام بين "وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل" و"وزارة الخدمة المدنية"، وإلى أن يتحقق الإصلاح الهيكلي بفصل ملف الرعاية الاجتماعية كاملاً وتوحيد سوق العمل، فإن الخيار البراغماتي الممكن خلال المرحلة الانتقالية داخل "وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل" الحالية هو إنشاء وتفعيل ثلاثة قطاعات رئيسية متخصصة ومستقلة إدارياً و فنياً :

1) قطاع الجمعيات والمؤسسات الأهلية والتنموية (لإدارة المنفعة العامة والتنمية ا لأ هلية) .

2) قطاع التعاونيات والاقتصاد التضامني (لإدارة التعاونيات الإنتاجية وا لخد مية) .

3) قطاع النقابات والاتحادات العمالية والمهنية (لإدارة علاقات العمل واعتماد المهن بالتعاون مع الوزارات ا لفنية)

وبناء على ما سبق هنا فهذا التصور لمصفوفة الهوية المؤسسية لاطلس القطاع الاجتماعي وغير الربحي:

	عائلة الكيان	الغاية الأساسية	مصدر الدخل والتمويل الرئيسي	التعامل مع الفائض من النشاط	الإشراف التنظيمي والفني
1	الجمعيات الأهلية والخيرية	منفعة عامة أو مشتركة	تبرعات شعبية ومنح موسمية	يعاد استثماره ولا يوزع	» قطاع الجمعيات » المركز الوطني
2	المؤسسات التنموية والمانحة	ذراع تنموي وإدارة CSR	أرباح ومخصصات المؤسسين والشركات	يُعاد توظيفه في المنح والبرامج	» قطاع الجمعيات والمؤسسات
3	الأوقاف والمؤسسات الوقفية	استدامة الإنفاق التنموي	عوائد محفظة الأصول الموقوفة	يُوجّه حصراً وفق شرط الواقف	» قطاع الجمعيات » المركز الوطني/ هيئة الاوقاف
4	التعاونيات (إنتاجية وخدمية)	منفعة اقتصادية/ خدمية للأعضاء	أسهم، أنشطة، وقروض	يُوزع جزء ويُحتجز جزء للنمو	» قطاع التعاونيات » الوزارات الفنية
5	النقابات والاتحادات العمالية	حماية حقوق وعلاقات العمل	اشتراكات وعوائد مشروعة	يُوجّه لخدمة الأعضاء والنشاط	» قطاع النقابات والعمل
6	النقابات والهيئات المهنية	تنظيم المهنة، الاعتماد، والتأمين	رسوم، اشتراكات، وأوقاف	يُوجّه لتطوير المهنة ورعاية الاعضاء	» قطاع النقابات والعمل » الجهات ذات العلاقة بالمهنة او المجال
7	المشروعات والشركات الاجتماعية	حل مشكلة مجتمعية بنشاط سوقي	بيع سلع/ خدمات واستثمار	يُعاد استثماره مع تقييد التوزيع	» سجل الشركات » المركز الوطني
8	المسؤولية المجتمعية (CSR)	إسهام القطاع الخاص بالتنمية	أرباح ومخصصات الشركات	يُموّل أوقافاً ومؤسسات مانحة	» حوافز ضريبية
9	المبادرات التطوعية	استجابة مرنة لاحتياج محلي	مساهمات محدودة وتطوع	لا يوجد توزيع مالي	» تسجيل مبسط لدى السلطة المحلية
10	المؤسسات الوسيطة	التمويل، التمكين، وبناء القدرات	الدولة، المانحون، والاستثمار	يُعاد توظيفه في البرامج	» قوانين خاصة » رقابة عامة

(6) قوانين تعمل كجزر منفصلة:

عند مراجعة التشريعات اليمنية المنظمة للجمعيات والمؤسسات الأهلية، والجمعيات التعاونية، والنقابات العمالية، تظهر مفارقة مؤسسية تستحق التوقف أمامها: المشكلة ليست في أن هذه القوانين تجاهلت الوظيفة التنموية والاقتصادية، بل في أن النصوص تحتوي في أصلها على أفكار متقدمة نسبياً قياساً بمرحلة صدورها، لكن التطبيق الإداري جمد روحها وحولها إلى جزر معزولة.

فقانون الجمعيات والمؤسسات يقر بالدور التنموي ويحمي استقلالية الكيانات، وقانون التعاونيات يراها منظمات اقتصادية ديمقراطية ذات أسهم وأنشطة استثمارية، وقانون النقابات العمالية يربط النشاط بحقوق العمال وعلاقات العمل والإنتاجية.

القانون فصل بين الهويات، بينما الجهاز الإداري التقليدي أعاد خلطها واستحواذها تحت سقف إداري واحد..

أين تكمن الاختلالات الهيكلية في المنظومة التشريعية الحالية؟

> **الفجوة الأساسية تكمن بين النص القانوني والتطبيق الإداري**

1. تُنظم القوانين القائمة ثلاثة عوالم متباينة:
   - المنفعة العامة والتنموية (الجمعيات والمؤسسات)،
   - الملكية والإنتاج الجماعي (التعاونيات)،
   - وعلاقات العمل والحقوق (النقابات).

- وعصرها جميعاً داخل هيكل تقليدي محدد الإمكانات جعل الوزارة تنشغل بجمع ملفات متناقضة، فخسر سوق العمل وزارة متفرغة لسياسات الموارد البشرية وتأهيل المهارات، وخسر القطاع الثالث مؤسسة تفهم ريادة الأعمال الاجتماعية، والوقف المؤسسي، وحوكمة القطاع.

2. يتعامل النظام الحالي بالمتطلبات البيروقراطية ذاتها مع جمعية صغيرة ومؤسسة تنموية وطنية كبرى تدير ملايين الملايين، هذا النهج يرهق الكيانات الصغيرة بالمعاملات الشكلية، بينما يفتقر لأدوات الرقابة المالية والحوكمة الفعالة الموجهة للكيانات الكبرى ذات التمويلات الدولية والمخاطر المرتفعة.

3. يكتفي قانون الوقف الشرعي الحالي بالإشارة للوصايا والعوائد، ويفتقر للربط مع مفهوم "الوقف المؤسسي الخاص ذي الغرض التنموي العام"، وهو الإطار الذي يسمح للشركات، والمؤسسات التنموية، والنقابات باقتطاع أصول استثمارية (أسهم، أصول عقارية) وتوجيه عوائدها الدائمة لضمان استدامة المؤسسات التعليمية الصحية، والتنموية بعيداً عن تقلبات ا لتمو يل .

4. تكتفي المنظومة الحالية بجمع السجلات الورقية، دون إلزام السلطات بإصدار حساب اقتصادي وطني سنوي يوضح القيمة المضافة للقطاع، وحجم أصوله، وقيمة العمل التطوعي، والوظائف التي يوفرها.

5. تدار أغلب المبادرات والجمعيات في المحافظات بعقلية مركزية تتطلب موافقات طويلة، مما يعطل الشراكة الميدانية مع السلطات المحلية ويمنع مواءمة التدخلات التنموية مع الأولويات المحلية لكل محافظة

لتجاوز تضـــارب المصالـــح الحالي ، حيث تلعـــب الوزارة دور واضع السياســـة، والترخيـــص، والتمويل، والرقابـــة، والمُعاقب في الوقت ذاتـــه، تقتضي الحوكمة الرشـــيدة الفصل المـــرن بين أربع وظائف مؤسســـية:

	الوظيفة المؤسسية	الجهة المسؤولة	طبيعة الدور والمهام
01	رســـــــم السيـاســـــات العامة	الوزارة المعنية (الشئون الاجتماعية والعمل) ويفضل ان تكون لدينا وزارتين وزارة الشئون الاجتماعية تدير القطاع الاجتماعي وغير الربحي ووزارة الموارد البشرية تجمع العمل مع الخدمة المدنية (المقترح)	» تحديد التوجهات الوطنية والاستراتيجيات الكبرى
02	التنظيم والتسجيل والحوكمة	المركز الوطني للاقتصاد الاجتماعي وغير الربحي (المقترح)	» تطبيق السجل الموحد، » الرقابة المتدرجة، والإفصاح.
03	التمـويـــــــل وبناء القدرات	الصناديق والمؤسسات الوسيطة مثل SFD وصناديق المحافظات	» تقديم المنح، » القروض التنموية، » وتأهيل الكيانات.
04	الإشـــــراف الفني والمهني	الوزارات القطاعية (زراعة، صحة، تعليم...) والنقابات المهنية	» الاعتماد المهني، » جودة الخدمات، وإصدار رخص المزاولة.

وبنـــاء علـــى مـــع الطـــرح البراغماتـــي فـــي السلســـلة، ولأن اليمـــن يفتقـــر حالياً لـــ "وزارة مـــوارد بشـــرية موحـــدة" (حيـث تتـوزع المهـام بيـن وزارة الشـــؤون الاجتماعيـــة والعمـــل ووزارة الخدمـــة المدنيـــة)، فـــإن الخيـــار البراغماتـــي التنفيـــذي خلال المرحلـــة الانتقاليـــة داخل "وزارة الشـــؤون الاجتماعيـــة والعمـــل" القائمـــة هـــو إنشـــاء وتفعيـــل ثلاثـــة قطاعـــات متخصصـــة ومســـتقلة تنظيمـــاً وفنيـــاً:

1- قطـــــاع الجمعيـــات والمؤسســـــــات الأهليـــة والتنمويـــة: يختـــص بالعمـــل الأهلـــــــــي، التنموي، والمؤسســـات المانحـــة.

> **التطبيـــق الإداري جمّد روح التشريعـــات وحوّلهـــا إلـــى "جـــــزر معزولـــة"**

2- قطـــــاع التعاونيـــات والاقتصـــاد التضامنـــي: يختص بالتعاونيـــات الإنتاجيـــة والخدميـــة والتعليميـــة.

3- قطـــاع النقابـــات والاتحـــــادات العماليـــة والمهنيـــة: يختـــص بعلاقـــات العمـــل، والحقـــوق النقابيـــة، والاعتمـــاد المهنـــي بالتعـــاون مـــع الـــوزارات الفنيـــة للنقابـــات المهنيـــة

تعتمد الدولة لتحقيق هذا المسار ، العمق الاستراتيجي التالي:

01	المسار العاجل (تشغيل الممكن بالقوانين القائمة)	» الوزارة المعنية » إطلاق السجل الرقمي الوطني الموحد للكيانات والعمالة المستقلة. » إحداث القطاعات الثلاثة المستقلة داخل الهيكل الحالي للوزارة وتطوير أدوات القطاعات وبناء قدرات الفريق ، ويمكن الاستفادة من المنح الموجهة في البناء المؤسسي لقطاعات الدولة. » تطبيق لائحة التصنيف الرقابي المتدرج حسب الحجم والمخاطر. » وإطلاق العمل بالحساب الاقتصادي التابع لقياس مساهمة القطاع في الناتج المحلي والتوظيف
02	المسار الاستراتيجي (تحديث المعمار التشريعي)	» إصدار "قانون إطاري للاقتصاد الاجتماعي وغير الربحي" يحدد التعريفات، والحوافز الضريبية، والسجل الوطني الموحد. » إصدار "قانون أطر الصناديق التنموية والسيادية للمحافظات" لتنظيم صناديق الاستثمار المجتمعي الوطنية والمحلية والخاصة. » تحديث قوانين الجمعيات، والتعاونيات، والوقف الشرعي الى الوقف المؤسسي لإدخال مفهوم "الشركة الاجتماعية"، و"المؤسسة المانحة"، وتسهيل الوقف الاستثماري المؤسسي للنقابات والشركات. » وتطوير قانون العمل التطوعي لحماية المتطوعين، وتوثيق ساعات العمل واحتساب قيمتها الاقتصادية وتسجيل خبراتهم

(7) الوقف المؤسسي: من التبرع المستهلك إلى الأصل المستدام

إذا كانت الزكاة والصدقات تمثل تدفقات مالية دورية وموسمية، فإن الوقف يمثل رأس المال الدائم للاقتصاد الاجتماعي والإنماء المستدام.

المال المتبرع به ينفق غالباً مرة واحدة لتغطية احتياج طارئ أو استهلاكي، أما الوقف فيحول جزءاً من الثروة إلى أصل استثماري مستمر، تحفظ عينُه وتُوجه عوائده المالية لتمويل غرض اجتماعي، تنموي، خدمي على المدى الطويل.

ومن هنا، فإن قيمة الوقف الحديث لا تقاس فقط بحجم أصله المالي عند إنشائه، بل بقدرته التنموية على:

» حماية رسالة المؤسسات التنموية والنقابات من تقلبات المانحين والتمويل الخارجي.

» تغطية النفقات التشغيلية والأساسية بانتظام دون عجز.

» بناء احتياطيات استثمارية طويلة الأجل.

» التمويل المباشر والمستدام لقطاعات التعليم، الصحة، الأبحاث، والتنمية الميدانية.

» نقل المؤسسات الأهلية من ثقافة "طلب المنح سنوياً" إلى ثقافة "إدارة أصل يولد المال".

» تحويل العمل الأهلي والخيري من إنفاق استهلاكي عابر إلى تكوين رأس مال مجتمعي متراكم

أحد الاختلالات في الفكر الإداري اليمني هو الخلط التنظيمي بين ثلاثة أنماط من الأوقاف:

1- الوقف العام: الذي تتولى الدولة إدارته نيابة عن أغراض عامة أو مستفيدين غير محددين

2- الوقف الخاص أو الأهلي: الذي يحدد الواقف ناظره وغرضه الاجتماعي او العائلي

3- الوقف المؤسسي: الذي يؤسسه أو فرد، أو أسرة، أو شركة، أو مؤسسة أهلية/ نقابية لصالح كيان تنموي أو رسالة مجتمعية مستمرة

وظيفة الدولة في نموذج الدولة التنموية البراغماتية تجاه الوقف المؤسسي تتمثل في:

» تسجيل الوقف وحماية أصله المالي والقانوني.

» التأكد الصارم من احترام وتنفيذ شرط الواقف.

» مراقبة قواعد الحوكمة والنزاهة والإفصاح المالي.

» منع الاستيلاء، أو التصرف، أو البيع غير المشروع لأصول الوقف.

» مساءلة مجلس النظارة وحماية حقوق المستفيدين.

أما إدارة الأصل واستثماره فيجب أن تبقى مسؤولية مستقلة تتولاها مجالس الأوقاف أو مدراء استثمار متخصصون وفق وثيقة الوقف وسياسة استثمارية معلنة.

فالرقابة لا تعني الإدارة، وحماية الوقف لا تعني مصادرته أو وضع اليد عليه.

ولمنع احتكار سلطة القرار أو تضارب المصالح داخل الوقف المؤسسي، يصمم الهيكل التشغيلي من أربع حلقات مستقلة ومتكاملة:

1. الواقف (أفراد، شركات، مؤسسات): يخصص الأصل المالي أو العقاري ويحدد الشروط والأغراض التنموية.

2. مجلس النظارة أو الأمناء: مجلس مستقل يحمي غرض الوقف، ويقر الاستراتيجيات الاستثمارية، ويراقب الأداء

3. مدير الاستثمار (جهات أو محافظ استثمارية متخصصة): يدير الأصول والمحفظة المالية وفق معايير السوق وضوابط المخاطر، دون أن يتأثر بقرارات التوزيع

4. المؤسسة المستفيدة أو البرنامج التنموي: تتلقى الفوائض والعوائد المالية السنوية وتستخدمها حصراً في تنفيذ الأنشطة التنموية وفق شرط الواقف.

هذا الفصل المؤسسي يمنع تركيز السلطة في يد شخص واحد، فالذي يستثمر المال لا يقرر وحده لمن يصرف، والذي يستفيد من العائد لا يملك أصل الوقف، والواقف لا يحتفظ بسيصرة تسمح له باسترداد المال متى شاء.

وبالتالي، لا ينبغي حصر الوقف المؤسسي في الأراضي والعقارات فقط، لأن ذلك يفرغ الوقف من مرونته، ويجمد الأموال في أصول ذات عائد بطيء وتكلفة صيانة مرتفعة.

الوقف الحديث يتسع لمحافظ استثمارية متنوعة:

» الأوقاف العقارية: (مبانٍ، مراكز تجارية، وأراضٍ استثمارية مخصصة للريع)

» أوقاف الأسهم والحصص: (أسهم موقوفة في شركات تجارية ناجحة أو بنوك).

» المحافظ والصناديق المالية الوقفية: (سندات تنموية، صكوك، وصناديق استثمارية متوازنة)

» الأوقاف النقدية الجماعية: (صناديق تجمع مساهمات نقدية صغيرة ومتعددة لتكوين أصل استثماري كبير)

» أوقاف المهن والنقابات: (محافظ وقفية تنشئها النقابات المهنية لتغطية التأمين الصحي والتقاعدي للعمالة المستقلة).

» أوقاف المسؤولية المجتمعية للشركات: (أصول يوقفها القطاع الخاص لدعم مؤسساته التنموية والمانحة).

» الأوقاف المحلية للمحافظات: (أصول موقوفة لدعم مشاريع المياه، الصحة، التعليم داخل مديريات محددة)

وإذن، لا تتطلب المرحلة الانتقالية انتظار صدور قانون وقف معقد وجديد قد يستغرق فترة طويلة، بل يمكن البدء الفوري بإجراءات عاجلة وبراغماتية:

1- إصدار لائحة مؤقتة للأوقاف المؤسسية والخاصة تضع القواعد الإجرائية للتأسيس والاستثمار والإفصاح.

2- إنشاء سجل خاص بالأوقاف المؤسسية يتبع الجهة التنظيمية (القطاع غير الربحي) لمنع تداخلها مع الوقف العام المباشر

3- الفصل الإداري التام بين ولاية الأوقاف الحكومية على الوقف العام، وبين دورها التنظيمي والحمايتي للأوقاف المؤسسية والخاصة.

4- اعتماد نماذج معيارية لوثائق الوقف تسهل على الشركات والأفراد تأسيس أوقافهم بوضوح قانوني وشرعي محصن

5- حماية أصل الوقف قانونياً بالنص صراحة على حظر الحجز أو التصفية لأصل الوقف بسبب أية ديون أو التزامات مالية على المؤسسة المستفيدة

6- تنظيم الوقف النقدي ومحافظ الأسهم عبر وضع أطر مصرفية ومالية تسمح للبنوك والمؤسسات المالية بإدارة الصناديق الوقفية النقدية بحوكمة عالية.

7- آلية قضائية موجزة عبر تخصيص دائرة أو مسار قضائي سريع للفصل في منازعات الأوقاف حمايةً لأصولها وحقوق مستفيديها

المصفوفة التالية توضح حوكمة الوقف المؤسسي:

	نمط الوقف المؤسسي	المالك/ الواقف	الإدارة والاستثمار	مصير العائد المالي	مستوى الرقابة والإفصاح
1	وقف الشركات (CSR)	الشركة أو البيت التجاري	مدير محفظة / شركة استثمار	يمول المؤسسة التنموية المانحة التابعة للشركة	» تقرير استثماري سنوي » وإفصاح ضريبي
2	وقف النقابات المهنية	أعضاء النقابة/ الجمعية العمومية	لجنة استثمار نِقابية شريفة	يمول التأمين والصحة للقطاع المستقل	» تدقيق محاسبي مستقل » إفصاح للأعضاء
3	الوقف النقدي الجماعي	متبرعون ومستثمرون متعددون	مجلس أمناء الصندوق الوقفي	يوجه للتعليم، الصحة، القروض الميسرة والبيضاء	» القوائم المالية المعلنة » معايير الحوكمة
4	الوقف التنموي للمحافظة	مجتمعات محلية وسلطة المحافظة	مجلس إدارة صندوق المحافظة	يمول الخدمات والتنمية المحلية بالمحافظة	» رقابة السلطة المحلية » والجهاز المركزي

تحرير الوقف المؤسسي من الوصاية البيروقراطية المقعدة، وإخضاعه في المقابل لرقابة حوكمية واحترافية شفافة، هو الطريق الأمثل لتحويل هذا القطاع من "قطاع يعيش على الإغاثة والإنفاق اليومي" إلى "قوة اقتصادية وتنموية ذات أصول استثمارية مستدامة" تؤمن مستقبل الخدمات والتنمية في اليمن

(8) الزكاة: بين الفريضة الدينية والجباية العامة

إذا كان الوقف يمثل "الأصل الاستثماري الدائم" للاقتصاد الاجتماعي، فإن الزكاة تمثل "التدفق المالي الدوري الإلزامي" لإعادة توزيع جزء من الثروة.

لكن الوقف والزكاة ليسا أداة واحدة، فالوقف يبدأ بإرادة الواقف وحبس أصل، بينما الزكاة فريضة دينية مرتبطة بأنصبة ومقادير ومصارف ثمانية محددة شرعاً لا يملك المزكي تحويلها إلى أي غرض عام لمجرد أنه نافع.

ومع ذلك، فإن النظام القانوني والإداري اليمني الحالي حرف فلسفة الزكاة، حيث نقلها من كونها فريضة يؤديها المسلم بطيب نفس وتكافل، إلى التزام جباية قسري تحتكره الدولة وتتعامل معه كإيراد عام يخلط بمالية الدولة وأحياناً بضرائبها.

وهنا يجب التمييز بين ثلاثة مستويات جوهرية:

1- وجوب الزكاة شرعاً حق ثابت شرعياً.

2- حق الدولة في تنظيم أدائها، هو واجب ودور ضروري لمنع التلاعب، وحماية البيانات، ومكافحة غسل الأموال، وضمان وصول الحق لمستحقيه.

3- احتكار الدولة لتحصيلها وصرفها المباشر، هذا اختيار إداري وسياسي تاريخي، وليس نتيجة شرعية أو دستورية حتمية لا تقبل المراجعة والتطوير.

وبناء على ذلك، يبرز الاختلالات التي ينبغي تصحيحها في البيئة التشريعية اليمنية التعامل مع الزكاة كنوع من "الضرائب الدينية"، فالضريبة والزكاة قد تلتقيان في كونهما التزامين ماليين، لكنهما تختلفان في المصدر، والغرض، والوعاء، والمستفيد:

	وجه المقارنة	الضريبة (حق عام للدولة)	الزكاة (فريضة وحق للمصارف الشرعية)
01	المصدر والشرعية	يقررها القانون والتشريع المدني	مصدر وجوبها شرعي وديني ثابت.
02	المكلفون	تفرض على جميع المواطنين والمستثمرين بغض النظر عن الدين	ترتبط بالمسلم، وماله النامي وفق أنصبة وشروط
03	المصير المالي	تدخل الخزانة العامة والموازنة الموحدة للدولة	تودع في حسابات مستقلة ومقيدة حصراً
04	مصارف الإنفاق	تنفق على الخدمات العامة والأولويات الحكومية السيادية	تذهب حصراً للمصارف الشرعية الثمانية المحددة

وبناء عليه:

» لا تعد الضريبة زكاة، ولا تحل الزكاة تلقائياً محل الضريبة إلا بنص قانوني وحافز ضريبي صريح.

» لا تدمج أموال الزكاة بالحساب العام للموازنة العامة للدولة.

» لا تفرض الزكاة كالتزام ديني على شركة مملوكة بالكامل لغير المسلمين، أو على حصة الشريك/المستثمر الأجنبي غير المسلم في الشركات المختلطة والأجنبية، بل تخضع حصصهم للضرائب والرسوم القانونية فقط، منعاً للغموض والتمييز المالي الذي يضر ببيئة الأعمال.

وللأسف نجد أن قانون الزكاة رقم (2) لسنة 1999م والدستور (المادة 21) يجعل الزكاة التزاماً تحتكره الدولة عبر "مصلحة الواجبات/الهيئة" التي تلعب دور المحصل، والمقدر، والموزع، والمراقب على نفسها، هذا الاحتكار الإداري أدى في ظل ظروف الحرب والانقسام السياسي إلى:

» تآكل ثقة المزكي (من أفراد وشركات) في وصول زكاته إلى مصارفها الحقيقية.

» اندفاع الكثيرين إما للتهرب، أو البحث عن قنوات غير رسمية للتحصيل والتوزيع.

» استخدام أجهزة الجباية لتقديرات تحكمية تقترب من الإكراه المالي.

والسؤال البراغماتي:

هل حماية الزكاة تستلزم احتكار الدولة لجمعها، أم أن حمايتها تتأتى بصورة أفضل عبر "تعدد قنوات الأداء تحت تنظيم ورعاية وإفصاح عام؟"

يستند المدافعون عن التحصيل المركزي الحصري إلى الآية الكريمة من سورة التوبة رقم 103 : (خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا) لكن القراءة الفقهية والمؤسسية تؤكد أن هذه الآية تؤسس لـ "الولاية والمسؤولية التنظيمية العامة للسلطة"

وليست إكراهاً إدارياً باحتكار الجمع في يد جهاز حكومي واحد.

فالولاية تتحقق بالتنظيم، والاعتماد، والرقابة، وحماية المصارف، ولا تستلزم إلغاء دور المؤسسات الأهلية والتعاونية المعتمدة

ولنأتي لآية المصارف والتي فيها إقراراً صريحاً بأن المال الاجتماعي لا يدير نفسه بنفسه، فهو بحاجة إلى حوسبة، وبحث ميداني، وتوثيق، وتدقيق، وتوزيع في سورة التوبة الآية 60: (إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ ❖ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ ❖ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ)

❖ العاملون عليها ليسوا حصراً موظفين حكوميين فالعامل على الزكاة قد يكون باحثاً اجتماعياً، أو محاسباً في مؤسسة أهلية معتمدة، أو مشغلاً لمنصة رقمية، أو مدققاً مستقلاً.

❖ والإدارة المهنية كلفة مشروعة تُغطى بـ"أجرة المثل والنفقة الفعلية المعقولة"، وليست اقتطاعاً تعسفياً.

❖ ولا يجوز تحميل رواتب ونفقات مؤسسة أو جمعية كاملة على حساب الزكاة إلا بقدر العمل الفعلي المباشر المخصص لإدارة دورة الزكاة وحساباتها

وفقاً لما سبق لنضع النموذج المقترح، والذي يقوم على على قاعدة: تعدد القنوات، ووحدة المعايير، وشفافية الرقابة، حيث يتاح للمزكي (فردًا أو شركة) أداء زكاته عبر القنوات المعتمدة التالية:

01	الأداء المباشر للمستحق	» حق الفرد في إيصال زكاته مباشرة لأقاربه، جيرانه، أو الفقراء المعروفين لديه، دون حاجة لتسجيل المبالغ الشخصية البسيطة حماية لكرامة الناس وخصوصيتهم. (أما مبالغ الشركات الكبيرة فيشترط إثباتها بوثائق محاسبية ومصارف محددة).
02	الجمعيات والمؤسسات غير الربحية المعتمدة	» يسمح للجمعيات والمؤسسات الأهلية باستقبال الزكاة بشرط حصولها على "رخص اعتماد زكوي" تتطلب: حساباً مصرفياً مقيداً للزكاة، ولجنة شرعية، وتدقيقاً مالياً خارجياً، ونظاماً لحماية بيانات المستفيدين.
03	المؤسسات التنموية التابعة للشركات	» يجوز للشركة أداء زكاتها عبر مؤسستها التنموية، بضوابط صارمة تميز بين الزكاة والمسؤولية المجتمعية (CSR)، فيحظر استخدام أموال الزكاة في الدعاية التجارية، أو تقديم منافع لعملاء الشركة وموظفيها التنفيذيين، أو شراء منتجات الشركة إلا بشروط منافسة شفافة.
04	المنصات الرقمية المعتمدة	» إتاحة منصات دفع وحاسبات زكوية رقمية تربط المزكي بالمصارف المعتمدة فورياً مع إصدار إشعارات رسمية وتتبع مالي إلكتروني شفاف.
05	الصندوق العام الاختياري للزكاة	» صندوق وطني مستقل تديره الدولة كإحدى القنوات (وليس كقناة احتكارية)، وتكمن أهميته في التدخل في الكوارث الكبرى، ودعم المناطق النائية التي تفتقر لمؤسسات أهلية مؤهلة.

ولضمان الانضباط التنظيمي، يجب الفصل وعدم الخلط بين ثلاثة أوعية مالية:

1. الزكاة:

محددة بالنصاب والمصارف، وحساب مصرفي مقيد، ولا تستخدم للبنية العامة

2. الصدقات والتبرعات:

أوسع من الزكاة، وتستخدم لتمويل المستشفيات، والمدارس، والبنية التحتية، والأبحاث، والجمع العام للتبرعات ينغي ان يخضع لترخيص وإفصاح محكم لمنع جمع الأموال عبر الحسابات الشخصية دون رقابة.

3. التمويل الجماعي (Crowdfunding):

وهي منصات رقمية حديثة لا تصنف جميعها كعمل خيري، فالتمويل بالأسهم يتبع هيئة سوق المال، والتمويل بالقرض الميسر يتبع رقابة البنك المركزي، بينما يتبع التمويل بالتبرع الاجتماعي إطار المركز الوطني للاقتصاد الاجتماعي "المقترح تأسيسيه".

ومن أجل تنظيم الزكاة وتحويله الجهات الحكومية من "هيئات اجباية احتكارية" أو إدارة تابعة لوزارة المالية (التي تعنى بالضرائب والموازنة)، يقترح أن يؤسس " المجلس الوطني لتنظيم الزكاة" أو أي اسم مناسب ويكون هذا الكيان مستقلاً ويتبع المركز الوطني المقترح للاقتصاد الاجتماعي

> **كفالة الطلاب الفقراء في التخصصات المهنية والطبية والتكنولوجية استثمار في رأس المال البشري**

يختص هذا المجلس المقترح لتنظيم الزكاة:

1. إصدار المعايير المحاسبية والشرعية الموحدة لحساب الزكاة.
2. منح وإلغاء "شهادات الاعتماد الزكوي" للجمعيات والمؤسسات والمنصات.
3. الرقابة على الفصل المحاسبي التام بين أموال الزكاة وغيرها من أموال المؤسسة.
4. تحديد سقوف وقواعد التكلفة التشغيلية لـ"العاملين عليها" بناءً على الكلفة الفعلية لا النسب الثابتة التعسفية.
5. حماية بيانات المزكين والمستفيدين وحظر نشر صور صريحة تصادر كرامة الفقير.
6. إصدار التقرير الوطني السنوي الإجمالي عن حصيلة الزكاة ومصارفها في الجمهورية دون التدخل في التحصيل المباشر.

الزكاة "ياسادة" ليست صندوقاً مفتوحاً لتمويل مشاريع البنية التحتية للحكومة (كالطرقات والمباني العامة)، لكنها في المقابل لا تقتصر على "التوزيع الاستهلاكي القصير" (السلال الغذائية)، ولذا من الجيد ان يتم عبر الزكاة توسيع النفع في المصارف الثمانية من ذلك مثالاً:

- تمليك الأسر الفقيرة أدوات مهنة (معدات حرفية، منظومات طاقة، وسائل نقل إنتاجية).
- تسديد ديون الغارمين المستحقين لإعادتهم للدورة الاقتصادية.
- تمويل برامج التدريب المهني السريع المرتبطة بتمليك أصل إنتاجي للفقير.
- كفالة الطلاب الفقراء في التخصصات المهنية والطبية والتكنولوجية.

و لتجاوز قيد المادة (21) من الدستور وقانون الزكاة لعام 1999م، تعتمد خارطة طريق مرحلية تشمل:

01	المرحلة العاجلة الفورية	» إصدار قرار انتقالي يفسر "تولي الدولة" الوارد في الدستور باعتباره ولاية تنظيم ورعاية واقتضاء وليس احتكاراً تنفيذياً، مع الوقف الفوري لدمج أي أموال زكوية ضمن إيرادات الخزانة العامة، وإلزام جميع الجهات بفتح حسابات بنكية مقيدة ومستقلة
02	المرحلة المتوسطة	» تشكيل "المجلس الوطني لتنظيم الزكاة"، وإصدار اللوائح المؤقتة للاعتماد الزكوي، وتدشين أول دفعة من المؤسسات الأهلية والمنصات الرقمية المعتمدة، وإصدار التقرير السنوي الأول
03	المرحلة الاستراتيجية التشريعية	» إصدار «قانون تنظيم أداء الزكاة وحماية أموالها» ، وتعديل النص الدستوري في الصياغة النهائية ليكون: - تنظم الدولة أداء الزكاة، وتحمي أموالها، وتضمن صرفها في مصارفها الشرعية، ويجوز أداؤها مباشرة أو عبر الجهات العامة والأهلية المعتمدة وفقاً للقانون، ولا تعد أموال الزكاة من الإيرادات العامة للدولة.

(9) الصدقات والتبرعات: من العطاء الفردي إلى التمويل المجتمعي المنظم

إذا كانت الزكاة فريضة ذات مقادير ومصارف محددة، وكان الوقف أصلاً استثمارياً يُحبس لضمان الاستدامة، فإن الصدقات والتبرعات تمثل المساحة الأوسع والأكثر مرونة في التمويل المجتمعي.

فالإنسان يستطيع أن يتصدق بالقليل أو الكثير، في أي وقت، ولغرض مشروع يختاره: لمريض، لمؤسسة، لمرفق صحي، لطالب علم، لمبادرة محلية، أو لرعاية أسر متعففة.

وهذه المرونة هي مصدر قوة التبرعات، وهي في الوقت ذاته مصدر مخاطرها، فكلما اتسعت الأغراض والقنوات دون نظام ضامن، ازدادت احتمالات:

» جمع الأموال باسم حاجات صورية أو غير حقيقية.

» استخدام الحسابات الشخصية للأفراد والخلط بين مال الحملة ومال القائمين عليها.

» تغيير غرض الحملة بعد جمع المال دون إذن المتبرعين.

» انتهاك كرامة الفقراء والمرضى بإنتاج مواد إعلامية واستغلال صورهم.

» تضخيم التكاليف التشغيلية والاقتطاعات التعسفية.

» تسرب الأموال لأنشطة غير مشروعة أو تحول العطاء إلى سوق عشوائي بلا حوكمة.

ومن هنا لا يكون السؤال: هل تسمح الدولة للناس بالتصدق؟

فليس من وظيفة الدولة أن تمنح الناس إذناً لفعل الخير، وإنما السؤال هو: متى ينتقل العطاء من

علاقة شخصية بين معطٍ ومتلقٍ إلى «نشاط مالي عام» يستدعي التنظيم والإفصاح والمساءلة؟

بالتالي، لا ينبغي استخدام كلمة "تبرع" لتغطية أوعية مالية تختلف حقوقها وطرق إدارتها، ويبني المعمار القانوني على التمييز بين سبعة نماذج للعطاء:

01	الصدقة الفردية المباشرة	» عطاء الشخص المباشر من ماله الخاص لمحتاج أو قريب، دون دعوة الجمهور للشراكة ودون وسيط. » وهذه لا تحتاج إلى ترخيص أو تدخل حكومي، بل تخضع للقواعد العامة لمكافحة الجريمة وغسل الأموال.
02	التبرع غير المقيد	» مال يمنحه المتبرع لمؤسسة موثوقة لتوجيهه وفق رسالتها، ويمنح المؤسسة مرونة لتغطية النفقات الأساسية، وتطوير أصولها، وسد الفجوات
03	التبرع المقيد	» مال مخصص لغرض حتمي صريح (علاج مريض معين، بناء بئر، شراء جهاز طبي). هذا المال يعد "أملاً مقيداً" بإرادة المتبرع ولا يصبح ملكاً حراً للمؤسسة
04	الهبة والوصية	» نقل ملكية أصل أو مال لمؤسسة، وتؤول ملكيته لها بحسب الشروط دون أن يخضع لقواعد الوقف المحبوس
05	المنحة المؤسسية	» تمويل تعاقدي تقدمه شركة، أو مؤسسة مانحة، أو جهة دولية وفق ميزانية محددة، جدول زمني، ومؤشرات قياس أداء (KPIs)
06	التبرع العيني	» معدات، أدوية، مواد غذائية، أو خدمات. ويجب أن يُقيم بمنفعته الميدانية الفعلية لا بقيمته الدفترية الشكليّة المعلمة
07	حملة جمع التبرعات العامة	» دعوة جمهور غير محدد لتقديم الأموال لغرض معلن. » وهنا تبدأ العلاقة المالية العامة التي تستوجب الترخيص والتنظيم، لأن الجامع يتصرف في أموال غيره على أساس وعد معلن

تنظيم جمع التبرعات يعزز الشفافية ويحمي أموال المتبرعين والمستفيدين

وينبغي وفقاً لما سبق، أن تفرق المنظومة التشريعية بين من يتصرف في ماله الخاص (حرية كاملة)، وبين من يطلب أموال الآخرين، فمن يطلب أموال الناس يُصنف قانونياً كـ "أمين مال ووسيط ومسؤول عن صحة الوعود"، ولذلك يحظر حظراً تاماً استخدام الحسابات البنكية الشخصية للأفراد في جمع التبرعات العامة والحملات الكبيرة، وتحدد أربع قنوات رسمية معتمدة لجمع المال العام:

1. الجمعيات والمؤسسات المعتمدة: تجمع التبرعات ضمن أغراضها بسجل حظي بسريان مالي ورسمي، عبر حسابات مصرفية باسم الكيان نفسه.
2. الحملات الفردية تحت رعاية مؤسسية: يستطيع الفرد أو الناشط اقتراح إطلاق حملة حالة مرضية أو إغاثية، ولكن عبر مؤسسة أهلية راعية تنظم الحساب المصرفي، تتحقق من صحة الحالة، تدفع للمستشفى أو المستفيد مباشرة، وتُصدر تقرير الإغلاق.
3. المنصات الرقمية المرخصة: منصات تقنية استضافة وحشد وتتبع للمدفوعات، تلتزم بـ "حسابات أمانة مقيدة" ولا تمتلك الأموال أو تخلطها بعملياتها.
4. الصناديق العامة وحملات الطوارئ الحكومية: حملات تطلقها الدولة في الكوارث والسيول، وتلتزم بذات قواعد الإفصاح وفصل الحسابات والقوائم المعتمدة.

من يجمع أموال الآخرين يتحمل مسؤولية قانونية وأخلاقية عن إدارتها

وتطبيقاً لتوصيات مجموعة العمل المالي (FATF) لحماية القطاع غير الربحي دون خنقه، يستبدل نظام "الموافقة المركزية البطيئة لكل حملة" بنظام "التصنيف الرقابي المتدرج القائم على المخاطر":

	فئة الحملة	خصائص الحملة	الإجراء والمسار الرقابي المقترح
01	محلية محدودة	مبلغ منخفض، ونطاق مجتمعي ضيق	تسجيل إلكتروني مبسط لدى منصة أو مؤسسة راعية.
02	مؤسسية اعتيادية	تنفذها جمعية مسجلة ضمن برنامجها	إخطار إلكتروني وإفصاح دوري ضمن القوائم السنوية.
03	وطنية مرتفعة القيمة	تستهوي جمهوراً واسعاً ومبالغ ضخمة	مراجعة مسبقة لخطة الحملة، وتدقيق مالي مستقل.
04	عابرة للحدود / طوارئ	تحويلات دولية أو مناطق نزاع	عناية واجبة موسعة وتتبع للتدفقات ومصادر التمويل.

وآلية ذلك في تقييد نية المتبرع:

01	النية قيد شرعي وقانوني حتمي	» الإعلان عن نداء التبرع يخلق "التزاماً تعاقدياً أخلاقياً وقانونياً"، » فلا يجوز تحويل أموال "علاج الطفل فلان" لبناء مدرسة أو لمشروع آخر لمجرد أنه مفيد، إلا في حال إعلان "الغرض البديل أو الثانوي" مسبقاً في نداء الحملة (على غرار المعايير البريطانية لجمع التبرعات). عند وجود فائض أو تعذر التنفيذ، يتبع الترتيب الآتي: 1) تنفيذ الغرض البديل المعلن في وثيقة الحملة. 2) توجيه المال لغرض وثيق الصلة ومطابق لإرادة المتبرعين. 3) استئذان المتبرعين أو إعادة الأموال إن أمكن ذلك. 4) صدور قرار تنظيمي من وحدة تنظيم العطاء في الحالات المعقدة.
02	التكاليف التشغيلية العادلة (إلغاء وهم "صفر تكلفة")	» استناداً لمفهوم (وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا)، فإن التثبت، والتدقيق، والبحث الميداني، والتحول الرقمي له تكلفة مالية حقيقية. » أما خديعة "وصول 100% من التبرع للمستفيد" تُدفع إما بالتقصير، أو باقتطاع مبالغ خفية من الباب الخلفي. ومن أجل ذلك يقترح: - الإفصاح المسبق عن نسبة أو مبلغ التكلفة الإدارية والتشغيلية قبل استقبال التبرع. - حظر عقود جمع الأموال التي تمنح المسوقين عمولات مفتوحة أو نسباً عالية متغيرة من المبالغ المجموعة، والاعتماد بدلاً من ذلك على أجور ورسوم ثابتة ومحددة.
03	صيانة كرامة المستفيد وحقوق المتبرع	» حقوق المتبرع: - معرفة الكيان، - وضوح الغرض، - الحصول على إشعار تلقائي باستلام المال، - الإفصاح عن التكاليف الجوهرية، - وعدم تداول أو بيع بياناته الشخصية للتسويق. » حقوق المستفيد (الكرامة أولاً): - الفقر والحاجة ليسا تنازلاً عن المواطنة والكرامة. - يحظر نشر الصور المهينة للمرضى أو الأطفال، - ويحظر استخدام المساعدات للابتزاز السياسي أو المذهبي. - وتصدر المساعدات عبر بطاقات رقمية أو كشوفات محصنة دون وسم بصري يشعر صاحبها بالإذلال.

الاستثمار الاجتماعي يحول المال من إنفاق مستهلك إلى مورد لصناعة التغيير

ومن أجل ذلك تنشئ الدولة "السجل الوطني الإلكتروني لحملات التبرع العامة" ليكون دليلاً شفافاً متاحاً للجمهور، يعرض:

- رقم الحملة الترخيصي ومعلومات الكيان المعتمد.
- الهدف المالي المحدد، والمبلغ المحصل حتى اللحظة، وتاريخ الإغلاق.
- نسبة التكاليف التشغيلية المعلنة، والتقرير الختامي للإنجاز.
- ولا يعرض في هذا السجل إطلاقاً: الأسماء التفصيلية أو البيانات الحساسة أو عناوين وصور المستفيدين والأسر المحتاجة.

وينشأ داخل "المركز الوطني للاقتصاد الاجتماعي وغير الربحي" المقترح، جهاز تنفيذي متخصص يُسمى: "وحدة تنظيم العطاء والتمويل المجتمعي"

التبرعات والعطاء المجتمعي ليست بديلاً عن الدولة وميزانيتها في تقديم الصحة، والتعليم، والرواتب، والحماية الاجتماعية، بل رافد رديف يمتص الصدمات، ويسد الفجوات، ويبتكر الحلول.

والدولة التنموية البراغماتية لا تقف عائقاً بين المتصدق والمحتاج، بل تبني "النظام المؤسسي الرقمي الشفاف الذي يحمي نية المتبرع، ويصون كرامة المستفيد، ويضمن إيصال الحق إلى مستحقيه بحوكمة رفيعة وأثر موثق".

(10) الاستثمار الاجتماعي وقياس العائد

قامت أجزاء واسعة من العمل التنموي والإغاثي في اليمن على سؤال بسيط: "كم أنفقنا؟".

ثم تطور السؤال قليلًا ليصبح: "كم شخصاً استفاد؟".

الاستثمار الاجتماعي ينقل الأسر من الاعتماد على المساعدات إلى الدخل المستقل

التبرعات رافد مساند للدولة وليست بديلاً عن مسؤولياتها

لكن الاقتصاد الاجتماعي الحقيقي والحديث يتطلب طرح سؤال أعمق: "ما الذي تغير فعلاً في حياة الناس والمجتمع نتيجة ما أنفقناه؟"

قد تنفق مؤسسة مليون دولار، وتنفذ عشرات الأنشطة، وتوزع آلاف السلال والمساعدات، دون أن تحقق تغيراً مستداماً يوازي حجم هذا الإنفاق.

وفي المقابل، قد تنفق مؤسسة أخرى مبلغاً أقل، لكنها تنجح في:

- نقل أسر من الاعتماد على المعونات إلى الدخل المستقل والمستقر.
- حماية الأطفال من التسرب المدرسي والعمالة المبكرة.
- تخفيض معدلات المرض عبر تحسين مصادر المياه والبيئة المحلية.

- خلق فرص عمل محلية حقيقية وتأهيل الشباب لمهن يطلبها السوق.
- بناء أصول إنتاجية ومجتمعية تستمر في العطاء بعد انتهاء التمويل.
- تجنيب الدولة والمجتمع تكاليف وإخفاقات مستقبلية باهظة.

فرق بين الحالتين لا يكمن في نبل العاطفة أو حسن النوايا، بل في نوع القيمة التي ولدها الإنفاق، ومن هنا ينبثق مفهوم "الاستثمار الاجتماعي"،

فالمال هنا لا يُعامل كعنصر مستهلك يخرج من الخزانة وينتهي بنهاية النشاط، بل كمورد يوظف لإحداث تغيير اجتماعي واقتصادي محدد، قابل للقياس، والاستدامة.

نعتمد في هذه الورقة المفهوم الواسع لـ الاستثمار الاجتماعي وهو:

توظيف المال، أو الأصول، أو الوقت، أو الخبرات الفنية في تدخل منظم يستهدف تحقيق نتائج اجتماعية، اقتصادية، أو بيئية قابلة للقياس، مع صيانة استدامة الأثر والموارد.

وقد يتخذ الاستثمار الاجتماعي صوراً وأدوات متعددة:

- منحة تأسيسية مشروطة بالأثر.
- قرضاً ميسراً أو منحة قابلة للاسترداد.
- ضماناً مالياً لتشجيع التمويل البنكي للمنشآت الصغرى والتعاونيات.
- أصلاً وقفياً استثمارياً يولد تدفقات دائمة.
- تمويلاً مقابل النتائج أو مشاركة في رأس مال مشروع الاجتماعي.

	المسار المالي	الهدف الاجتماعي والبيئي	استرداد رأس المال	العائد المالي للممول
1	التبرع والمنحة التقليدية	هدف رئيسي وأساسي	لا يُسترد	صفر
2	الاستثمار الاجتماعي الواسع	هدف رئيسي مقصود	قد يسترد جزئياً أو كلياً	قد يتحقق أو يعاد توظيفه
3	الاستثمار ذو الأثر	هدف رئيسي ومباشر	نعم، يسترد الأصل	عائد متوقع بدرجات متواضعة
4	الاستثمار التجاري التقليدي	ثانوي أو غير مقصود	نعم	العائد الربحي هو المحرك الرئيسي

ومن هذا ، ليس كل إنفاق مال على غرض نبيل يعد استثماراً اجتماعياً، فالإغاثة العاجلة أثناء الحروب والكوارث ضرورة إنقاذية حاسمة لتأمين الرمق، لكن تحويل الإغاثة الاستهلاكية المؤقتة إلى نمط حياة دائم جريمة تعطل طاقات المجتمع، وتحوله الى (اتكالي) ومنعدم الحيلة

والنموذج الذكي للمرحلة الانتقالية يجمع بين المسارين في برنامج واحد ممتد:

1- دعم إغاثي ونقدي طارئ يمنع الجوع والانهيار المعيشي.

2- تأهيل وتمليك أصل إنتاجي يمنح الفرد مهنة ورأس مال مصغر.

3- ربط بالسوق وشبكات التمويل عبر التعاونيات والضمانات المالية.

4- متابعة وتقييم للأثر الصافي للتأكد من خروج الأسرة الفعلي من دائرة الاحتياج.

تعتمد الورقة سلسلة التغيير التنموي لا مجرد قياس المخرجات، فالمؤسسة التي تعلن أنها "دربت **500** امرأة و حصلت على **300** آلة خياطة" توثق مخرجات فقط، أما قياس الأثر فيجيب عن الأسئلة الحقيقية:

- كم مشروعاً استمر بعد **12** شهراً؟
- كم ارتفع دخل الأسرة المادي؟
- كم أسرة استغنت عن السلة الغذائية؟
- وهل كان هذا التحسن بسبب المشروع أم بسبب انتعاش عام في السوق؟

منهجية العائد الاجتماعي على الاستثمار (Social Return on Investment - SROI) تهدف إلى تقدير القيمة الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية الناجمة عن التدخل ومقارنتها بالتكلفة المالية المباشرة:

SROI = إجمالي القيمة الاجتماعية والمالية الصافية المقدرة /إجمالي تكلفة الاستثمار المالي

إذا أظهر التحليل أن برنامجاً كلف مليون دولار وحقق منافع اجتماعية صافية مقدرة بـ **3** ملايين **$**، فإن نسبة العائد هي **(3:1)**، أي أن كل ريال استُثمر ولد ما قيمته **3$** من المنافع والوفر المجتمعي.

تتولد هذه القيمة الاجتماعية من أشكال متعددة ، من ذلك:

- زيادة الدخل المباشر وتأسيس أصول أسرية.
- انخفاض نفقات العلاج نتيجة تحسن المياه والصحة الأولية.
- الوفر في نفقات الإغاثة والرعاية الحكومية.
- الوقت القصير الوارد من تقليل مسافة جلب المياه أو الخدمات.
- تحسن مستويات الاستقرار النفسي والاجتماعي والكرامة الإنسانية للمستفيدين.

لكي لا تتحول تقارير الأثر إلى مجرد أدوات تسويق وإعلانات، يجب تعديل نتائج أية دراسة بأربعة محددات أساسية لخصتها معايير القيمة الاجتماعية الدولية (Social Value International):

1- ما كان سيحدث دون التدخل ، وهنا يتم عزل التحسن الطبيعي الذي كان سيطرأ على المستفيد حتى لو لم ينفذ المشروع.

2- مساهمة الأطراف الأخرى، وهذا عبر إرجاع جزء من النجاح للجهات التمويلية أو الحكومية أو الأسرية التي شاركت في التدخل.

3- الإزاحة، وهذا بالتأكد من أن المشروعات الجديدة لم تتسبب في الضرر بمشاريع مجاورة قريبة عبر نقل المبيعات فقط دون تحريك الطلب الكلي

4- تراجع الأثر بمرور الوقت، ويتم عبر احتساب التناقص الطبيعي لكفاءة التدريب أو المعدات بمرور السنوات إذا لم تجدد.

وتجنباً لتحويل قياس الأثر إلى عبء بيروقراطي يرهق الكيانات الصغيرة، تعتمد مستويات متدرجة للقياس انسجاماً مع توصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

1. القياس الأساسي (للمبادرات والجمعيات الصغيرة) عبر قياس المخرجات المباشرة، ورضا المستفيدين.

2. إدارة النتائج (للمؤسسات المتوسطة) باعتماد "نظرية تغيير" وتحديد خط أساس، وتتبع المستفيدين بعد 6-12 شهراً.

3. تقييم الأثر المعمق (للبرامج الكبرى) بمقارنات عينية، ومراجعة مستقلة، وتحليل عزل المتغيرات الخارجية.

4. العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)، للمشاريع الاستثمارية والوقفية الكبرى التي تتطلب اتخاذ قرارات تخصيص رأس المال

لا تحتاج المشروعات الاجتماعية إلى قالب تمويلي جامد، بل تتطلب طيفاً مرناً من الأدوات المالية ومن ذلك:

1- المنحة التأسيسية للمراحل الأولى عالية المخاطر.

2- المنحة القابلة للاسترداد حيث تُسترد أصل المبالغ عند نجاح المشروع ليعاد تدويرها لمشاريع أخرى.

3- القروض الميسرة والتمويل التشاركي لفترة سماح وتكلفة منخفضة تناسب دفق المشروعات الصغرى والتعاونيات.

4- ضمانات التمويل لتغطية المخاطر و لتشجيع البنوك على إقراض القطاع الثالث.

5- التمويل المختلط عبر دمج المنحة مع القرض والضمان لخفض كلفة الاستثمار.

6- التمويل مقابل النتائج عبر ربط صرف التمويل بتحقق نتائج ملموسة ومتحقق منها عبر طرف ثالث مستقل.

ومن أجل توطين هذا التحول خلال المرحلة الانتقالية، يُقترح بناء معمار تنفيذي من يضم:

1. وحدة قياس وإدارة الأثر تتبع "المركز الوطني للاقتصاد الاجتماعي"، وتضع المبادئ والمؤشرات الوطنية المرجعية.

2. صندوق الاستثمار الاجتماعي كنافذة تمويلية ممكنة تعتمد المنح القابلة للاسترداد، والضمانات، والتمويل المختلط بالتعاون مع الصندوق الاجتماعي للتنمية والقطاع المصرفي.

3. مختبر المشروعات الاجتماعية كحاضنة تقدم الدعم الفني، وتصميم نماذج الأعمال الاجتماعية، واختبار المنتجات والخدمات الاجتماعية قبل توسيعها.

4. شبكة المقيمين المستقلين وتمثل هيئة أو قائمة من الاستشاريين والمؤسسات المحايدة المعتمدة لتدقيق وتقييم تقارير الأثر منعاً لتضارب المصالح.

(11) المعمار المؤسسي الجديد

بعد تحديد مكونات الاقتصاد الاجتماعي وغير الربحي، ومصادر تمويله، وأدوات استدامته وقياس أثره، نصل إلى السؤال المؤسسي:

من يدير هذه المنظومة، ومن ينظمها، ومن يمولها، ومن يراقبها؟

لا يكفي أن نعترف بالقطاع أو نحدث قوانينه، إذا أبقيناه حبيساً داخل الجهاز الإداري التقليدي نفسه الذي اختزل عمله لعقود في التسجيل الورقي والموافقات البطيئة ومتابعة الانتخابات.

كما لا يكفي تغيير اسم "وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل"، ثم إعادة توزيع الإدارات القديمة تحت لافتات حديثة.

المشكلة تكمن في جمع وظائف مختلفة ومتعارضة داخل جهة واحدة، والإصلاح الحقيقي يبدأ من قاعدة أساسية هي:

السياسة ليست تنظيماً، والتنظيم ليس تمويلاً، والتمويل ليس تنفيذاً، والتنفيذ ليس رقابة.

وحين تجتمع هذه الوظائف في جهة واحدة تصبح الدولة خصماً وحكماً ومموّلاً ومنفذاً في الوقت نفسه، أما حين تفصل بينها، فإنها تصبح أقدر على إدارة التنمية بكفاءة ونزاهة

الجمع الحالي بين "الشؤون الاجتماعية" و"العمل" يدمج مجالين تختلف فلسفتهما التشغيلية:

» مجال العمل والتشغيل: يعنى بسوق العمل، والأجور، والمهارات، والسلامة المهنية، وعلاقات العمل، والنقابات العمالية.

» مجال التنمية الاجتماعية: يعنى بالحماية الاجتماعية، وسياسات الحد من الفقر، وتمكين الفئات الهشة، والاقتصاد الاجتماعي، والشراكات غير الربحية، والاستثمار الاجتماعي.

لذلك اقترح إعادة هيكلة المسارين إلى وزارتين تخصصيتين تعملان ضمن منظومة حكومية متكاملة:

1- وزارة الموارد البشرية والعمل: تجمع بين الخدمة المدنية، وسياسات الوظيفة العامة، وتنظيم سوق العمل، والتشغيل، والتصنيف المهني، والتدريب الفني، والنقابات العمالية (تطبيقاً لما طرحته في ورقة سوق العمل العدد 52 من مجلة الرابطة).

2- وزارة التنمية الاجتماعية: تتفرغ لقيادة السياسة الاجتماعية للدولة، وتصميم شبكات الأمان الاجتماعي، وإدارة ملفات الفقر والهشاشة، والتعاقد على شراء الخدمات الاجتماعية، وتقييم الأثر التنموي العام. (دون أن تنشغل بالمعاملات اليومية للترخيص والتسجيل)

كما أقترح إنشاء "المركز الوطني للاقتصاد الاجتماعي وغير الربحي" او المسمى المناسب كمؤسسة عامة تنظيمية وتنموية ذات استقلال إداري وفني، ترتبط خلال المرحلة الانتقالية بمجلس الوزراء، مع ارتباط سياساتي بوزارة التنمية الاجتماعية

لماذا المركز؟

» لحماية القطاع الاجتماعي من التجاذبات السياسية والتقلبات الوزارية المتعاقبة.

» للفصل التام بين "واضع السياسة الاجتماعية" (الوزارة) و"المُنظم التنفيذي" (المركز).

» لتوفير "نافذة رقمية موحدة" بدلاً من تشتت المعاملات بين عدة هيارات ووزارات.

» لمنع تضارب المصالح عندما تتعاقد الوزارة مع مؤسسة أهلية ثم تتولى رقابتها بنفسها

وحتى لا يتحول المركز إلى بيروقراطية متضخمة، يُبنى حول ست وحدات تنظيمية فائقة الرقمنة:

	الوحدة التنفيذية	الاختصاصات والمسؤوليات الرئيسية
01	التسجيل والتصنيف	السجل الموحد، التصنيف بحسب الحجم والمخاطر، وتحديث الهوية الرقمية.
02	الحوكمة والامتثال	متابعة الإفصاح المالي، منع تضارب المصالح، وتدقيق قواعد الامتثال.
03	العطاء والتمويل المجتمعي	تنظيم التبرعات العامة، ترخيص المنصات، ومتابعة القنوات.
04	تنظيم أداء الزكاة	اعتماد الجهات والمستقبلين، متابعة الحسابات المقيدة، والمعايير الشرعية.
05	الأثر والبيانات الوطنية	قياس العائد الاجتماعي (SROI) الحساب التابع للقطاع الاجتماعي وغير الربحي، والمؤشرات.
06	تنمية القطاع والابتكار	دعم المشروعات الاجتماعية، التحول الرقمي، وتسهيل أدوات الاستثمار.

صندوق للاستثمار الاجتماعي يوفر المنح والضمانات والتمويل المختلط

تحديث البنية المؤسسية للاقتصاد الاجتماعي يتجاوز مجرد تعديل القوانين

فصل وضع السياسات عن التنظيم التنفيذي يعزز الحوكمة

يُشكل مجلس الإدارة بتوازن يمنع الهيمنة الحكومية المطلقة، فيضم ممثلين عن وزارات الشئون او التنمية الاجتماعية، والموارد البشرية، والمالية، والتخطيط، والإدارة المحلية) والبنك المركزي، وممثلين منتخبين عن الجمعيات، التعاونيات، والأوقاف المؤسسية، والقطاع الخاص، إلى جانب خبراء مستقلين في الحوكمة والأثر

1. يتعامل الكيان مع المركز عبر "رقم مؤسسي وطني موحد"، تنجز من خلاله إجراءات التأسيس، والربط الضريبي والبنكي، والتقارير السنوية الشاملة التي تتوزع آلياً بين الجهات المعنية دون مطالبة المؤسسة بإعادة تقديم بياناتها لجهات متعددة.
2. ولا يتدخل المركز في التقييم الميداني للخدمات التخصصية، بل يقتصر دوره على الشخصية القانونية والحوكمة المالية، وتتولى الوزارات الفنية (الصحة، التعليم، الزراعة، الثروة السمكية) الإشراف على جودة الخدمة والمواصفات الميدانية عبر وحدات شراكة متخصصة تعمل داخل المنصة الرقمية نفسها دون طلب تراخيص موازية بناء على طبيعة الكيانات الاجتماعية وغير الربحية

تحدد المصفوفة التالية خطوط الفصل بين مكونات المعمار الجديد لمنع التداخل والازدواجية:

	الوظيفة والمسار	الجهة المختصة بالولاية	ما لا ينبغي للجهة القيام به
01	السياسة الاجتماعية العامة	وزارة التنمية الاجتماعية	التسجيل والرقابة اليومية على المؤسسات.
02	سوق العمل والموارد البشرية	وزارة الموارد البشرية والعمل	إدارة الجمعيات الأهلية وحملات التبرعات.
03	التنظيم والتسجيل والحوكمة	المركز الوطني للاقتصاد الاجتماعي	تقديم التمويل المباشر أو تنفيذ المشروعات.
04	الإشراف الفني والمهني	الوزارات القطاعية + النقابات المهنية	إعادة تسجيل الكيانات أو التدخل في حوكمتها الداخلي.
05	التمويل وبناء القدرات	الصندوق الاجتماعي للتنمية والجهات الوسيطة	إصدار التراخيص القانونية أو الرقابة السيادية.
06	إدارة الوقف العام	هيئة/مؤسسة إدارة الأوقاف العامة	وضع اليد أو إدارة الأوقاف المؤسسية الخاصة.
07	تنظيم أداء الزكاة	مجلس تنظيم الزكاة (داخل المركز)	الجباية الاحتكارية المباشرة أو دمج الأموال الموازنة.
08	التنسيق والربط المحلي	فروع المركز بالسلطات المحلية للمحافظات	فرض رسوم أو تراخيص محلية موازية للقانون.

يحتفظ الصندوق الاجتماعي للتنمية (SFD) بموقعه الاستراتيجي كـ"مؤسسة تنموية وسيطة مستقلة بموجب قانونها الخاص" ، و يتفرغ الصندوق:

- لإدارة التمويلات الكبرى،
- وتنمية المجتمعات المحلية ،
- وتشغيل البرامج كثيفة العمالة،
- ودعم التمويل الأصغر والاستثمار الاجتماعي.

المعمار المؤسسي الجديد لا يستهدف زيادة عدد الهيئات والمكاتب الحكومية، بل يُقاس نجاحه التنفيذي بعدد المعاملات والاشتراطات التي تم إلغاؤها، والزمن الذي اختصر، والشفافية الرقمية التي أتيحت، والتحول الفعلي للأموال من إنفاق استهلاكي إلى أثر تنموي مستدام ومقاس.

التحول المؤسسي يستهدف "اختصار الوقت وتعزيز الشفافية الرقمية"

الصندوق الاجتماعي للتنمية يحتفظ بدوره كمؤسسة تنموية وسيطة مستقلة

(12) خارطة الانتقال والضمانات

بناء المعمار المؤسسي الجديد أسهل على الورق منه في الواقع الميداني، خاصة في دولة تعيش انقساماً سياسياً، وضعفاً مالياً، وتعدداً في مراكز النفوذ، لذلك فإن التحول التنظيمي لا ينبغي أن يبدأ بإلغاء الهياكل القائمة دفعة واحدة أو انتظار إصدار قانون معقد وشامل، لأن ذلك سيؤدي حتماً إلى تجميد التحويلات، وتعطيل الخدمات، وإحداث فراغ إداري يضر بالمجتمع.

بالتالي تدار عملية التحول المؤسسي إلى المبادئ التالية:

1- عدم تجميد أي حساب مصرفي أو إيقاف ترخيص مؤسسة عاملة بحجة "توفيق الأوضاع".

2- البدء بتطبيق القرارات والمنصات الرقمية وفصل المسارات إدارياً قبل التوسع في إنشاء الهيئات والتوظيف.

3- الاعتماد على السجل الرقمي الموحد والربط بين الجهات لتقليل الاحتكاك البشري وتقليص زمن الخدمة.

4- اختبار النماذج في محافظات نموذجية (مثل حضرموت وعدن) وتقييم النتائج قبل التوسع الوطني.

5- إطلاق اللوائح والمسارات المؤقتة أولاً ، واستخدام نتائجها الميدانية في صياغة التشريعات الدائمة.

6- إشراك الجمعيات، والتعاونيات، والأوقاف، والقطاع الخاص في تصميم المنصات ومراجعة الأدلة التنظيمية.

7- المعيار الاساسي للتقييم هو الامتثال، والشفافية، والحوكمة، وليس القرب من السلطة أو الموقف السياسي

معيار التقييم هو الامتثال والشفافية والحوكمة ، وليس القرب من السلطة

تتدرج خارطة الانتقال عبر أربع مراحل متكاملة، كما يلي:

01	المرحلة التمهيدية برنامج المئة يوم الأولى	» إصدار قرارات بوقف فرض أية رسوم غير قانونية، و حظر استخدام الحسابات الشخصية للحملات العامة الكبيرة، و وقف دمج أموال الزكاة في الموازنة، وتشكيل "فريق وطني فني لإدارة الانتقال". » إطلاق "السجل الرقمي الموحد"، و إحداث القطاعات الثلاثة المستقلة داخل وزارة الشؤون الاجتماعية القائمة (جمعيات، تعاونيات، نقابات)، و نشر "ميثاق الخدمات" المحدد للأزمنة والوثائق، وإصدار أدلة جمع التبرعات وحسابات الزكاة، وتطبيق خط الأساس الاحصائي للقطاع.
02	المرحلة الأولى والمتوسطة السنة الأولى والى نصف السنة الثانية	» إعادة تسكين ملفات الخدمة المدنية وسوق العمل والنقابات العمالية في "وزارة الموارد البشرية والعمل"، وتفريغ "وزارة التنمية الاجتماعية" للسياسات الاجتماعية العامة والحماية. » تأسيس المركز الوطني للاقتصاد الاجتماعي (بصفة انتقالية) و إطلاق وظائف السجل، والتصنيف الرقابي المتدرج، ووحدة العطاء، ومجلس تنظيم الزكاة. » إطلاق بوابات الشراكة في الوزارات الفنية (صحة، تعليم، زراعة)، وتفعيل مكاتب الاقتصاد الاجتماعي في المحافظات النموذجية لتنسيق التدخلات التنموية.
03	المرحلة الثالثة نهاية السنة الثانية	» صدور "القانون الإطاري للاقتصاد الاجتماعي وغير الربحي". » تعديل وقوانين الجمعيات، والتعاونيات، والزكاة، والوقف (الشرعي) المؤسسي، والشركات الاجتماعية. » التثبيت القانوني الدائم للمركز الوطني واختصاصاته التنظيمية.
04	المرحلة الرابعة من نهاية السنة الثالثة	» التوسع في أدوات التمويل الاجتماعي المختلط، وبناء الصناديق الوقفية للشركات والنقابات، وتفعيل الشراء الحكومي ذي القيمة الاجتماعية، وإصدار التقرير الوطني السنوي للحساب الاقتصادي التابع.

يقود هذه العملية "المجلس التوجيهي للتحول نحو الاقتصاد الاجتماعي" برئاسة رئيس الوزراء (أو من يفوضه)، ويضم وزراء التنمية الاجتماعية، الموارد البشرية (الشئون الاجتماعية والعمل والخدمة المدنية)، والمالية، والتخطيط، والإدارة المحلية، والبنك المركزي، والصندوق الاجتماعي للتنمية، وممثلين عن السلطات المحلية، وممثلين عن التعاونيات والجمعيات والقطاع الخاص.

وظيفة المجلس التوجيهي:

- حسم تنازع الاختصاص بين الوزارات،
- اعتماد أدلة الانتقال،
- وتذليل العقبات البيروقراطية، دون التدخل في القرارات الميدانية اليومية لتسجيل المؤسسات أو منح التمويل.

تحدد المصفوفة التالية المخاطر الرئيسية التي قد تواجه عملية التحول وكيفية التعامل معها:

	الخطر المتوقع أثناء الانتقال	مظاهر الخطر والتهديد	الضمانة التنفيذية والوقائية المقترحة
01	الاستحواذ والتسييس	استغلال التسجيل والترخيص لمكافأة الموالين وإقصاء المختلفين.	« معايير حوكمة معلنة، « حق الطعن القضائي، « والقبول الضمني التلقائي عند تأخر القرار.
02	تضخم الجهاز البيروقراطي	تحويل المركز إلى هيئة ضخمة تلتهم الميزانيات وتكرر الوظائف.	« اعتماد الرقمنة الشاملة « سقف وظيفي مرن، « والاعتماد على الكوادر الفنية التأهيلية.
03	احتكار النافذة الموحدة	تحول النافذة الموحدة إلى "عنق زجاجة" يعطل المعاملات	« القبول الضمني القانوني بعد 30 يوماً، « وتفويض الصلاحيات لمكاتب المحافظات.
04	إرهاق الكيانات الصغيرة	فرض معايير تدقيق معقدة وكلفة مالية على الجمعيات والمبادرات القروية.	« نظام تصنيف متدرج بحسب الحجم والمخاطر، مع إعفاءات وإفصاح مبسط.
05	التمويل غير المشروع	استغلال التبرعات والغطاء الأهلي في أنشطة محظورة.	« التحقق الرقمي من الحسابات المقيدة، « والتنسيق المعياري مع وحدة المعلومات المالية
06	احتكار الكبار للتمويل	استحواذ المنظمات الكبرى على التمويلات لعجز الكيانات المحلية عن صياغة العقود.	« تخصيص نوافذ تمويلية للمجتمعات المحلية عبر الصندوق الاجتماعي وصناديق المحافظات.
07	تسييس الزكاة والأوقاف	استخدام أموال الزكاة أو الأوقاف لتمويل النفقات السيادية العامة للحكومة.	« الفصل المحاسبي التام، « ومجالس حوكمة مستقلة « ونشر التقارير المالية للجمهور.
08	صناعة الأثر الوهمي	تضخيم الأرقام والنسب لشركات الاستشارات لجلب المانحين.	« اعتماد شبكة مقيمين مستقلين، « وتطبيق معايير عزل العوامل الخارجية.

نجاح خارطة الانتقال يقاس بعدد الإجراءات التي ألغيت، والزمن الذي اختصر، والتحول الفعلي لأموال المجتمع إلى أصول ومشاريع ذات أثر تنموي مستدام.

(13) الخاتمة: من اقتصاد يعمل في الظل.. إلى شريك في بناء الدولة

خلال سنوات الحرب والانقسام المؤسسي، تراجعت مؤسسات الدولة، وانكمش القطاع الخاص، وتعطلت الخدمات الأساسية، لكن المجتمع لم يتوقف، تحركت الجمعيات والمؤسسات الأهلية المستقلة والتابعة للقطاع الخاص، وكذلك التعاونيات، والمبادرات المحلية، والصندوق التنموي والوحدات التنفيذية المساندة، والمتطوعون من كل أطياف المجتمع،

قدموا الغذاء، المياه، والتعليم، وشغلوا الموردين والمقاولين، وموّلوا المشروعات الصغرى، واستوعبوا جزءاً كبيراً من الانهيار الاجتماعي.

ومع ذلك، ظل هذا النشاط الضخم خارج التصور الاقتصادي الرسمي، إذ تعاملت معه الدولة بوصفه "ملفات إدارية للتسجيل، أو مساعدات طارئة، أو أعمالاً خيرية موسمية"
ولم تتعامل معه كـ "اقتصاد حقيقي له أصول، وعاملون، ومشتريات، وحساب اقتصادي، وأثر قابل للقياس"

ظل التفكير الاقتصادي التقليدي يدور حصراً بين طرفين :

دولة تقدم الخدمات وتديأر الموازنة العامة، وسوق يطلب الربح التجاري.

لكن بينهما تقف مساحة واسعة تشغلها القطاع الاجتماعي وغير الربحي ، مساحة تستخدم أدوات الاقتصاد ، لكنها توجه عوائدها لمنفعة مجتمعية حقيقية دون استحواذ خاص على الفائض
هذا الضلع الثالث لا يحل محل الدولة في وظائفها السيادية والنقدية، ولا بديل عن القطاع الخاص في استثماراته،

لكنه يملا الفجوات بينهما :

- يصل لفقراء الأرياف،
- ينظم صغار المنتجين،
- يبتكر الحلول الخدمية،
- ويحول التبرع إلى أصل استثماري مستدام.

اليمن لا يعاني من نقص عددي في الكيانات المسجلة ورقياً، بل يعاني من هشاشة النوعية، حيث تبدأ كيانات كثيرة دون نموذج استدامة، وتعاش على المنحة قصيرة الأجل، وتنقاد برغبات المانحين، وتدير أموالاً كبيرة بأدوات إدارية قديمة، والقوة التي تنشدها الدولة التنموية في هذا القطاع لا تقاس بالأعداد المكتوبة على الأوراق، بل بـ :

- حوكمة تحمي رسالة المؤسسة وتمنع تضارب المصالح.
- أصول وقفية تضمن الاستدامة المالية والاستقلال.
- كوادر محترفة تتقاضى أجوراً عادلة.
- بيانات رقمية يُوثق بها عبر سجل وطني موحد.
- أدوات لقياس الأثر الصافي للتعلم وتطوير التدخلات.

تتأطر الرؤية المتكاملة للورقة في عشرة تحولات استراتيجية تنقل القطاع من وضعه القائم إلى النموذج المأمول:

	المسار والملف	الوضع التنظيمي القائم	الاتجاه الاستراتيجي المقترح
01	توصيف القطاع	قطاع خيري هامشي ورعاية اجتماعية.	اقتصاد اجتماعي وغير ربحي معترف به وبأصوله.
02	الرعاية التنظيمية	وزارة تجمع شتات الوظائف والمتناقضات.	فصل السياسات عن التنظيم، والتمويل، والرقابة.
03	الهيكل الرقابي	بيروقراطية موحدة تثقل الصغار وتغفل الكبار.	رقابة متدرجة قائمة على المخاطر والحجم.
04	الاستدامة المالية	الارتهان للمنح والتبرعات الموسمية.	بناء الأوقاف المؤسسية والصناديق التنموية.
05	أداء الزكاة	جباية احتكارية تخلط أموالها بالموازنة	أداء منظم متعدد القنوات بحسابات مقيدة.
06	جمع التبرعات	حملات غير منضبطة عبر حسابات شخصية.	تمويل مجتمعي موثق عبر منصات ومؤسسات معتمدة.
07	قياس الإنجاز	عدد الأنشطة والسلال الموزعة فقط.	قياس الأثر الصافي والعائد الاجتماعي (SROI)
08	إدارة التمويل	إنفاق استهلاكي ينتهي بدفع المال.	استثمار مجتمعي يبدأ عند ظهور التغيير.
09	العلاقة مع المركز	مركزية قاتلة تعطل المبادرات المحلية.	سجل وطني موحد وتنفيذ لا مركزي بالمحافظات.
10	صورة الإنسان	"مستفيد دائم" يظهر في تقارير الصور.	"مواطن قادر ومنتج" يستعيد استقلاله وكرامته.

دعوني أتذكر في الختام حكاية شعبية شهيرة "شوربة الحجارة" وهي تحكي عن عابر سبيل جائع حلّ على قرية سادها الشح وعزل الخوف أهلها في بيوتهم. لم يملك الرجل طعاماً، لكنه ملك حيلةً ذكية، وضع حجراً عادياً في حلة ماء مغلي، وصاح بأنه يصنع شوربة سحرية تحتاج فقط للقليل من الملح والخضار. تبرع كل جار بما يخفيه في بيته، لينتهي الأمر بوليمة عظيمة أطعمت القرية بأكملها.

لم يكن الحجر سحرياً، بل كان "المُنظم" الذي أخرج الوفرة الكامنة في البيوت وهذا تماماً هو جوهر ما اريد الوصول إليه،

إن الاقتصاد الاجتماعي ليس اقتصاد الفقراء أو الفئات العاجزة،

- بل "اقتصاد ما يستطيع الناس أن يصنعوه معاً عندما يتنظمون"
- وعندما يصبح هذا القطاع مرئياً في القانون،

- ومحسوباً في الإحصاء الوطني،
- ومحمياً بالحوكمة،
- ومستداماً بالوقف المؤسسي،
- ومهنياً بالعاملين عليه،
- ومقاساً بالأثر الصافي

فإنه لن يبقى مجرد قطاع إسعافي يتدخل لترقيع الفشل بعد انهيار الدولة أو عجز السوق، بل يصبح شريكاً أصيلاً وموثوقاً في منع الفشل من الأساس..

هذه هي الدولة التنموية البرغماتية التي نسعى إليها:

- دولة قوية بوظائفها وسيادتها.. لا بتدخلها الاحتكاري في كل شيء.
- وسوق منتج ومحفز.. لا منفلت أو ريعي.
- ومجتمع منظم ومستقل.. لا تابع أو متسول.
- ومواطن لا ينتظر من ينقذه.. بل يجد الكيان المؤسسي الذي يُمكنه من أن ينهض ويشارك في إنقاذ مجتمعه ووطنه.

أصلح الله بالكم،

ودمتم ودامت مجتمعاتكم ومؤسساتكم سالمة، وقادرة على صناعة الأمل والبناء، والأمل في الله وحده لا شريك له،

وتذكروا قوله تعالى:

(إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)

(ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ❖ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ)

وإلى لقاء قريب بإذن الله

تحولات رؤوس الأموال.. أين تتجه في ظل تغييرات العالم الاقتصادية؟

■ د. أحمد عوض النعيمي
رئيس وحده الدراسات الاقتصادية والتنمية - الأردن

■ في عالم يتزايد فيه التنافس على رؤوس الأموال، يبرز السؤال حول أين تتجه هذه الأموال كموضوع محوري في النقاشات الاقتصادية العالمية.

وفقاً لتقارير لوكالات اقتصادية دولية، يتجلى تحول ملحوظ في تخصيص رؤوس الأموال، حيث تُظهر الهيمنة طويلة الأمد للولايات المتحدة على جذب الاستثمارات علامات على التراجع. هذا التراجع قد يُشير إلى إعادة التقييم المستمرة للرؤوس المالية عالمياً، ما يتيح فرصاً جديدة لدول أخرى، لا سيما تلك في الشرق الأوسط، مثل السعودية، وقطر، والإمارات، والأردن

> التحولات العالمية تعيد رسم خريطة جذب الاستثمارات

وسط هذه التحولات، تتخذ بعض الدول خطوات واضحة نحو إعادة تخصيص استثماراتها. مثلاً، يخضع صندوق الثروة النرويجي لإعادة هيكلة، حيث يُتوقع أن ينخفض استثماره في الولايات المتحدة من 53% إلى 40% من أصوله، وذلك للحفاظ على مستوى عالي من العوائد

وبما أن أصول هذا الصندوق تبلغ 2.2 تريليون دولار، فإن هذا التخفيض سيفتح المجال لاستثمار نحو 250 مليار دولار في أسواق جديدة

في هذا السياق، يطرح السؤال: هل ستكون هذه الأسواق في أوروبا أم أن الشرق الأوسط يتجه ليصبح بديلاً محبباً لرؤوس الأموال العالمية؟

تشير الوكالات الاقتصادية الدولية إلى أن «أكبر الفرص» تكمن في الاقتصادات الناشئة والنامية، التي حققت أكثر من ثلثي النمو العالمي على مدى العقد الماضي، نتيجة لعوامل ديموغرافية وإنتاجية وتكنولوجية. لقد تمخض عن هذا التوجه خروج الأسواق الناشئة من ظل الأسواق المتقدمة، لتظهر كوجهات استثمار جذابة، ليست فقط بسبب النمو بل أيضاً بسبب الارتباط الأقل بالأسواق المتقدمة، كما أن هذه الأسواق تقدّم مزيجاً من النمو العالي، ما يجعلها خيارات جديرة بالاهتمام للمستثمرين الذين يبحثون عن عوائد أعلى ومخاطر أقل

خفض الاستثمار الأمريكي قد يفتح المجال أمام أسواق جديدة

على الرغم من التحديات التي قد تواجه بعض دول الشرق الأوسط، فإن المنطقة تمتلك الكثير من المقومات التي تجعلها وجهة مثالية لرؤوس الأموال.. إن الاستثمارات الضخمة في البنية التحتية والمشاريع الكبرى، مثل مشروعات رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية، توفر بيئة استثمارية محفزة، حيث تسعى المملكة العربية السعودية إلى تنويع مصادر دخلها بعيدًا عن النفط، وتعزيز القطاعات غير النفطية مثل السياحة والتكنولوجيا والطاقة المتجددة. ومن خلال هذه الاستراتيجيات، يتم الترويج لاقتصاد أكثر استدامة، ما يعكس رغبة حقيقية في جذب الاستثمارات الدولية

عوامل الديموغرافيا والإنتاج والتكنولوجيا تعزز جاذبية الأسواق الناشئة

تتميز قطر أيضاً بتوجهاتها الاستراتيجية في جذب رؤوس الأموال من خلال استثمارات ضخمة في المشاريع الكبرى إضافة الى ان دولة قطر تمتلك صندوق ثروة سيادياً

يحتوي على استثمارات متنوعة حول العالم، ما يعكس استعداد الدوحة للاستثمار في مجال البنية التحتية والتكنولوجيا، بالإضافة إلى تعزيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل

أما الإمارات العربية المتحدة، فتعتبر واحدة من نقاط الجذب الرئيسية لرؤوس الأموال بفضل بيئتها الاستثمارية المواتية. تسعى الإمارات لتكون رائدة في الابتكار، حيث تُشجّع على دخول الشركات الناشئة وتقديم حوافز للمستثمرين، وتعتبر «مدينة دبي للمعرفة» مثال على جهود الإمارات لاستقطاب الأفكار الجديدة والمبتكرين، مما يساهم في تعزيز مكانتها مركزاً مالياً عالمياً

من جهة أخرى، يُعَدُّ الأردن من الدول التي تسعى لجذب رؤوس الأموال من خلال التعامل مع التحديات الاقتصادية، من خلال تنفيذ استراتيجيات للنمو الاقتصادي المستدام، مثل تحسين البنية التحتية وتعزيز القطاعات الصناعية

كما أن موقع الأردن الجغرافي يُعتبر نقطة تواصل بين

دولة الإمارات من أبرز مراكز جذب رؤوس الأموال في المنطقة والأردن يسعى لجذب الاستثمارات عبر تحسين البنية التحتية والقطاعات الصناعية

الأسواق الأوروبية والأسيوية، مما يسمح له بجذب الاستثمارات الأجنبية، وتسعى الحكومة الأردنية لتسهيل وصول المستثمرين إلى السوق، من خلال تسهيلات قانونية لجذب الاستثمار يُشجع على الشراكات بين القطاعين العام والخاص

كما يسهم الوعي المتزايد بالتغيرات المناخية والانتقال نحو اقتصادات خضراء ومستدامة في جذب الاستثمارات يقدم بدائل مجزية للاستثمارات التقليدية، مما يؤدي إلى اختلافات واضحة في كيفية تخصيص رؤوس الأموال

يشير التحول الجوهري الذي يحدث في تخصيص رؤوس الأموال إلى أنه يجب على المستثمرين إعادة تقييم فهمهم للمخاطر والعوائد.

لم يعد الحديث عن اقتصادات متقدمة كملاذ آمن حكراً على الماضي، بل أصبح من الضروري أن نأخذ في الاعتبار الأسواق الناشئة والدول النامية مثل السعودية وقطر والإمارات والأردن، التي أظهرت جاهزيتها لاستقطاب الاستثمارات. كما يُفسح هذا المجال للتنوع، الذي يعتبر أساسيًا لتحقيق الاستقرار في محفظة المستثمر

يمثل نقل رؤوس الأموال في السياق الحالي عملية معقدة تعتمد على مجموعة من العوامل الاقتصادية والجيوسياسية. مع إعادة ترتيب أولويات المستثمرين، أصبحت الفرص متاحة أكثر من أي وقت مضى لدول الشرق الأوسط، والجهود المبذولة لتنويع الاقتصادات وتحسين بيئة الاستثمار تعكس رؤى مستقبلية طموحة. تُظهر منطقة الشرق الأوسط، بما في ذلك السعودية وقطر والإمارات والأردن، أن لديها الكثير لتقدمه في عالم يسعى لتحقيق نمو مستدام وعوائد ميسرة، مما يعد بعصر جديد من الاستثمارات والنمو الاقتصادي

دراسة تحليلية:

جدلية الهشاشة والمرونة في النظام الاقتصادي العالمي

صدمات سلاسل الإمداد وأزمة البحر الأحمر: مقاربة بين آليات التكيف الدولية والارتدادات الهيكلية المحلية في اليمن

■ أ. سارة هشام حسن
باحثة اقتصادية في الشأن الأفريقي - القاهرة

ملخص الدراسة:

تسعى هذه الدراسة التحليلية إلى تفكيك المفهوم الشائع حول هشاشة النظام الاقتصادي العالمي في مواجهة الأزمات الجيوسياسية، متبنيةً فرضية بديلة تقوم على مفهوم (المرونة التكيفية الفائقة). من خلال قراءة تاريخية مقارنة بين الكساد الكبير في ثلاثينات القرن الماضي وصدمات العصر الحديث (الأزمة المالية ٢٠٠٨، جائحة كوفيد-١٩)، يتبين أن النظام الحالي يمتلك مصدات صدمات تمنعه من الانهيار الكلي. وتتخذ الدراسة من أزمة الملاحة الحالية في البحر الأحمر وباب المندب نموذجاً تطبيقياً لرصد آليات الالتفاف والتكيف اللوجستي العالمي، في مقابل رصد الهشاشة الهيكلية للاقتصادات المحلية النامية (اليمن نموذجاً)، متبوعة بجملة من التوصيات السياساتية لبناء ممانعة اقتصادية وطنية.

أولاً: التأصيل النظري والمقاربة التاريخية (الصلابة مقابل المرونة):

تحظى التطورات الجيوسياسية الراهنة باهتمام واسع في أدبيات اقتصاد الأعمال والعلاقات الدولية، حيث يُنظر إلى الأسواق المالية وسلاسل الإمداد العالمية كبنية شديدة التأثر بالاضطرابات الجيوسياسية والنزاعات المسلحة. إلا أن الرؤية التحليلية المعمقة تقتضي التمييز بين الحساسية السعرية السريعة وبين الهشاشة البنيوية المفضية للانهيار . وعند عقد مقارنة مرجعية تاريخية بين الكساد العظيم في ثلاثينات القرن العشرين والأزمات المعاصرة، تبرز الملاحظات الهيكلية التالية:

1- أزمة الصلابة مقابل ديناميكية التكيف حيث تميز النظام الاقتصادي في الثلاثينات بالصلابة الناتجة عن القيود الصارمة لـ معيار الذهب وغياب التنسيق بين البنوك المركزية، ناهيك عن لجوء الدول إلى السياسات الحمائية وتقييد التجارة، مما حوّل الصدمة المالية إلى ركود شامل مستدام

2- مصدات الأزمات الحديثة: في أزمة النمور الآسيوية (أواخر التسعينات)، والأزمة المالية العالمية (2008-2009)، وصولاً إلى الإغلاق اللوجستي التام إبان جائحة كوفيد19-، أظهر النظام الاقتصادي العالمي قدرة مرنة على التعافي الذاتي الذكي. لم يسقط النظام في هاوية الركود الطويل بسبب التدخلات السياسية والنقدية المنسقة، وضخ السيولة الفوري، ومرونة أسواق العمل، والتحول الرقمي الفجائي

إن مقارنة النظام الحالي بما يجب أن يكون عليه في حالته المثالية قد تظهره هشاً، ولكن مقارنته بالواقعية التاريخية تثبت أنه نظام ديناميكي عابر للأزمات يمتلك قدرة مذهلة على توزيع كلف الصدمات وامتصاص ارتداداتها.

ثانياً: المحركات الهيكلية ومرونة النظام العالمي المعاصر:

تعزز مرونة الاقتصاد العالمي الحالية إلى جملة من العوامل البنيوية والتكنولوجية التي لم تكن متوفرة في العقود السابقة، وأبرزها:

■ **رشاقة سلاسل الإمداد واللوجستيات الرقمية:** رغم اعتماد التجارة الدولية على مبدأ التوريد في الوقت المحدد إلا أن ثورة البيانات تتيح للشركات متعددة الجنسيات إعادة توجيه الشحنات، وتعديل مسارات الإمداد رقمياً وهي في عرض البحر، والتحول نحو موانئ بديلة بمرونة فائقة لتفادي بؤر الصراع

■ **آليات التحوط المالي والمستقبلي:** تتيح الأسواق المالية المعاصرة عبر أدوات المشتقات والعقود الآجلة مستويات عالية من التأمين وحماية المستوردين والمصنعين من التقلبات العنيفة المفاجئة في أسعار الطاقة والشحن، مما يمتص الصدمة السعرية الأولى ويمنع انتقالها الفوري والشامل إلى السلع النهائية

■ **تنوع مصادر الإنتاج العالمي:** لم يعد الاقتصاد العالمي معتمداً على مركز إنتاجي أو قطب أحادي؛ وتنوع جغرافيا إنتاج الطاقة (بين النفط التقليدي، والغاز المسال، والطاقة المتجددة) يقلل من قدرة الصدمات الجيوسياسية الموضعية على شل حركة الإنتاج العالمي ككل

البحر الأحمر وباب المندب يمثلان اختباراً رئيسياً لمرونة التجارة العالمية

ثالثاً: أزمة البحر الأحمر وباب المندب كنموذج تطبيقي لـ آليات الالتفاف:

تمثل التطورات الجيوسياسية والأمنية الراهنة في البحر الأحمر واستهداف السفن التجارية بالقرب من مضيق باب المندب (الذي يمر عبره نحو 12% من إجمالي التجارة الدولية و 30% من حركة الحاويات العالمية) الاختبار الأبرز لمرونة النظام العالمي حالياً.

لقد أدت الأزمة إلى قفزة قياسية في أسعار تأمين الشحن البحري، واضطرار كبريات الخطوط الملاحية (مثل Maersk وMSC) إلى تحويل مسار سفنها حول طريق رأس الرجاء الصالح. ورغم أن هذا التحول يعني لوجستياً إضافة (10 إلى 14 يوماً) لزمن الرحلة، وزيادة استهلاك الوقود وكلف التشغيل بنسب تتراوح بين 30%إلى 40%، إلا أن استجابة الاقتصاد العالمي جاءت لتؤكد فرضية المرونة:

1- استمرارية التدفق اللوجستي: لم تتوقف حركة التجارة العالمية، ولم تشهد الأسواق الاستهلاكية الكبرى في أوروبا أو أمريكا نقصاً حاداً أو شللاً في السلع؛ بل استوعب القطاع اللوجستي الدولي المسافات الإضافية كتكلفة تكيف مبرمجة

2- استقرار أسواق الطاقة: على النقيض من صدمات النفط التقليدية (مثل أزمة 1973)، لم تقفز أسعار النفط الخام إلى مستويات كارثية تتجاوز الـ 100 دولار للبرميل بشكل مستدام، نظراً لمرونة الامتدادات النفطية العالمية وتوفر البدائل الجغرافية لنقل الطاقة وتوفر المخزونات الاستراتيجية

3- كبح التضخم الهيكلي: استمرت معدلات التضخم في الاقتصادات الكبرى

إعادة توجيه الملاحة رفعت استهلاك الوقود وكلف ا لتشغيل

الاقتصاد العالمي أظهر مرونة في مواجهة صدمات البحر الأحمر، بينما يعاني اليمن من هشاشة محلية عميقة

في مستوياتها المستهدفة تقريباً، بفضل السياسات النقدية الانكماشية المتزنة للبنوك المركزية، والتي نجحت في فصل أثر صدمة كلفة الشحن المؤقتة عن التضخم الأساسي المستدام

رابعاً: المفارقة البنيوية (مرونة دولية في مواجهة هشاشة محلية يمنية):

تتجلى المفارقة الصارخة عند الانتقال من التحليل الكلي الدولي إلى التحليل الجزئي المحلي؛ فالنظام الاقتصادي العالمي أثبت ممانعته في امتصاص الصدمة، بينما يواجه الاقتصاد اليمني عبء الأزمة الأكبر نتيجة هشاشته الهيكلية والمؤسسية المزمنة الناتجة عن سنوات الحرب والانقسام النقدي والمؤسسي. إن أثر الأزمة على سلاسل القيمة والإمداد في اليمن يتضاعف بفعل محددات اقتصادية وإدارية بالغة التعقيد، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

■ علاوة مخاطر الحرب والتأمين البحري: في حين تتقاسم الشركات العالمية كلف التأمين المرتفعة، تقع الموانئ اليمنية (مثل عدن والحديدة) في نطاق المخاطر المباشرة العالية. هذا التصنيف ضاعف رسوم التأمين على السفن المتجهة لليمن بآلاف الدولارات، وهو ما ينعكس فوراً وبشكل تضخمي على أسعار السلع الغذائية في بلد يستورد أكثر من 90% من احتياجاته الأساسية

■ معضلة التفريغ والشحن الوسيط: بسبب عزوف الخطوط الملاحية الكبرى والمباشرة عن الرسو في الموانئ اليمنية لتجنب مخاطر العمليات العسكرية، يضطر المستورد اليمني لتفريغ البضائع في موانئ وسيطة (مثل جيبوتي أو جدة) وإعادة شحنها عبر سفن أصغر، مما يضاعف الكلفة المالية والزمنية ويقلل الكفاءة التشغيلية للموانئ المحلية

الموانئ اليمنية تواجه مخاطر مرتفعة بسبب الحرب والتأمين البحري

اعتماد اليمن على الاستيراد يجعل الصدمات الخارجية أكثر تأثيراً على الأسواق المحلية

■ الانقسام المالي وضعف المرونة المؤسسية: غياب التنسيق الإداري والمؤسسي والسياسي، وجود طبعتين من العملة المحلية، وضعف القدرة الائتمانية للبنوك التجارية اليمنية، كلها عوامل تحرم الاقتصاد اليمني من أدوات التحوط أو التدخل النقدي لحماية المستهلكين، مما يجعل الاقتصاد المحلي متلقياً سلبياً للصدمات المركبة (الخارجية والداخلية معاً)

الانقسام المالي والنقدي يحد من قدرة الاقتصاد على مواجهة الصدمات

خامساً:
خاتمة واستشراف:

تخلص هذه الدراسة التحليلية إلى أن البنية الهيكلية للاقتصاد العالمي المعاصر لا تتجه نحو انهيار بنيوي أو ركود شامل شبيه بكساد ثلاثينات القرن الماضي، بل إنها باتت تتمتع بديناميكية تكنولوجية ومؤسسية فائقة تتيح لها الالتفاف حول الصدمات الجيوسياسية الموضعية وتكييف مسارات الإمداد بكفاءة مرنة. ومع ذلك، فإن هذه المرونة الدولية تفرض تحدياً مصيرياً على الاقتصادات النامية ذات الهشاشة الهيكلية؛ فالنظام العالمي يجد دائماً بدائله اللوجستية للنجاة، بينما تظل الأطراف الضعيفة هي الأكثر عرضة لاستيعاب الأضرار التضخمية المركبة.

بناءً على ذلك، فإن المراهنة في الحالة اليمنية على تعافي النظام الدولي أو توقف اضطرابات البحر الأحمر هي مقاربة قاصرة لإدارة المخاطر. إن موقع اليمن الجيوسياسي يحتم على صناع القرار والمؤسسات البحثية والقطاع الخاص التوجه الفوري نحو بناء مرونة اقتصادية ومؤسسية محلية. ويتطلب ذلك إخراج الملف الاقتصادي من دائرة الصراع، وتوحيد السياسات النقدية والمالية لكبح التضخم، إلى جانب تأسيس مجلس طوارئ لوجستي مشترك يتولى التفاوض الجماعي لخفض علاوات مخاطر الحرب على الموانئ الوطنية، مع تأهيل المنافذ البرية والبحرية لتكون مسارات بديلة قادرة على تأمين المخزون الاستراتيجي الغذائي ومواجهة ارتدادات أي صدمات خارجية قادمة.

المراجع والمصادر :

1. الرابطة الاقتصادية اليمنية (2024).تقارير تحليلية حول أثر أزمة البحر الأحمر على الأمن الغذائي وسلاسل الإمداد في اليمن. عدن

2. حاتم، جلال (2021). إشكالات الإصلاح المؤسسي والإداري في بيئات النزاع: رؤية تحليلية للاقتصاد اليمني. ورقة عمل مقدمة في المؤتمرات العلمية للاقتصاد والأعمال

3. صندوق النقد الدولي (IMF) (2025).آفاق الاقتصاد العالمي: التكيف والمرونة في مواجهة الصدمات الجيوسياسية المستمرة. واشنطن العاصمة

4. منظمة التجارة العالمية (WTO) (2024). تقرير التجارة العالمية: اثر اضطرابات مضيق باب المندب وقناة السويس على سلاسل القيمة العالمية. جنيف

5. برنامج الأغذية العالمي (WFP) (2024). مراقبة السوق والتضخم في اليمن: أثر كلف التأمين البحري والشحن الوسيط على السلة الغذائية. التقرير الدوري، عمان

6. UNCTAD (2024). Navigating Troubled Waters: The Impact on Global Trade of Disruptions in the Red Sea, Black Sea, and Panama Canal. United Nations Conference on Trade and Development, Geneva.

7. Baldwin, R. (2023). Supply Chain Resilience and the Geography of Global Production. Journal of Economic Perspectives, 37(4), 55-78.

البنك الأهلي اليمني
National Bank Of Yemen

- الاستعلام عن الرصيد
- عرض ملخص الحسابات
- سداد باقات عدن نت
- التحويل بين حسابات العميل
- التحويل إلى حسابات عملاء البنك
- طلب دفتر شيكات

تطبيق

الأهلي موبايل

البنك الرقمي بين يديك

إمسح الكود لتحميل التطبيق

Google Play

App Store

بنك موثوق للجودة 100%

pay.cards@nbyemen.com

nbyemen.com

02 250681 / 02 250682

بين شعارات الدعم وواقع الحقول...
إلى أين تمضي زراعتنا؟

■ م. عبدالقادر السميطي
عضو الجمعية الوطنية للبحث العلمي والتنمية المستدامة

■ منذ سنوات، تتكرر الأحاديث عن أهمية البن اليمني، والنخيل، والعسل، والقطن، وتُعقد المؤتمرات، وتُنظم ورش العمل، وتُقا م المعارض، وتُرصد الموازنات تحت عنوان دعم القطاع الزراعي. لكن السؤال الذي يفرض نفسه اليو م هل انعكس كل ذلك على الحقول والمزارعين؟

فالزراعة لا تقاس بعدد الورش، ولا بحجم الإنفاق الإعلامي، وإنما تقاس بعدد الأشجار التي بقيت حية، وبالمزارع الذي استطاع مواصلة الإنتاخ، وبالمحاصيل التي ازدادت كماً ونوعاً

أولاً: البن عندما يموت رمز اليمن بصمت

كان البن اليمني يوما عنوانا لهوية اليمن الزراعية، وكانت جبالة تتزين بملايين الأشجار التي صنعت شهرة عالمية لا تزال آثارها باقية حتى اليوم

لكن الواقع يدعو إلى القلق. فقد تقلصت أعداد أشجار البن بصورة كبيرة مقارنة بما كانت عليه في ثمانينيات القرن الماضي، بل وحتى مقارنة ببداية الألفية الجديدة. آلاف الأشجار جفت بسبب شح المياه، وضعف برامج الحماية، وغياب خطط الإنقاذ، بينما ما زالت المؤتمرات تتحدث عن دعم البن وكأن الواقع بخير

إن السؤال الذي يستحق الإجابة هو: أين ذهبت مخرجات برامج الدعم؟ وهل تم تقييم نتائجها على أرض الواقع؟

> آلاف الأشجار جفت بسبب شح المياه، وضعف برامج الحماية، وغياب خطط الإنقاذ

ثانياً.. النخيل شجرة مباركة بلا مشروع وطني

النخيل ليس مجرد محصول اقتصادي، بل جزء من الأمن الغذائي والتراث الزراعي في اليمن

ومع ذلك، لا يزال المزارع يعاني للحصول على فسيلة سليمة، لأن اليمن حتى اليوم يفتقر إلى مشروع وطني لإنتاج فسائل النخيل بالزراعة النسيجية، وهي التقنية التي تعتمد عليها الدول المنتجة للتمور لضمان الجودة وخلو الفسائل من الأمراض

والمفارقة أن إنشاء مختبر للزراعة النسيجية، بحسب طاقته الإنتاجية، تتراوح تكلفته بين 50 ألف دولار و250 ألف دولار فقط، وهو مبلغ يقل كثيراً عما يُنفق على ورش العمل والمؤتمرات خلال موسم واحد

أليس من الأولى أن نستثمر في مشروع إنتاجي دائم، بدلاً من الإنفاق على أنشطة تنتهي بانتهاء فعالياتها؟

ثالثاً.. نحل العسل... ثروة تتعرض للاستنزاف

العسل اليمني من أشهر أنواع العسل في العالم، لكن إنتاجه أصبح مهدداً بسبب عوامل يمكن الحد منها إذا توفرت الإرادة

فالنفوق المتزايد للنحل لم يعد سببه الاستخدام العشوائي للمبيدات الزراعية فقط، بل أيضاً القطع الجائر للأشجار وتدمير الغطاء النباتي الذي يعتمد عليه النحل في غذائه

كل شجرة سدر أو سمر أو سلم تُقطع تعني خسارة مصدر جديد للرحيق، وكل مبيد يُستخدم دون ضوابط يعني خسارة آلاف النحل، وبالتالي انخفاض الإنتاج الزراعي، لأن النحل هو الملقح الطبيعي لعشرات المحاصيل

مزارعنا تفتقر إلى مشروع وطني لإنتاج فسائل النخيل بالزراعة النسيجية

إن حماية النحل تعني حماية البيئة، وحماية الإنتاج الزراعي، وحماية مصدر دخل آلاف الأسر اليمنية

رابعاً: القطن... من محصول استراتيجي إلى ذكرى مؤلمة

كانت أبين عنواناً لزراعة القطن طويل التيلة، وكانت محالج القطن ومزارعه تشكل جزءاً من الاقتصاد الوطني

أما اليوم، فقد تراجع هذا المحصول حتى كاد يختفي، واختفت معه فرص العمل والخبرات المتراكمة، دون وجود رؤية واضحة لإعادة إحيائه

ويبقى السؤال: لماذا فقدت اليمن أحد أهم محاصيلها الاستراتيجية؟ ومن يتحمل مسؤولية هذا التراجع؟

خامسا... هل المشكلة في نقص الدعم أم في طريقة إدارته؟

قد لا تكون المشكلة في غياب الدعم، بل في طريقة توجيهه

فالنجاح الحقيقي لا يُقاس بعدد الورش أو الدورات أو المعارض، وإنما بما تحققه من أثر في الميدان

ولو خُصص جزء من الأموال التي تُنفق على الأنشطة المؤقتة لإنشاء مختبرات زراعة نسيجية، ومشاريع حصاد مياه، وبنوك للبذور، ومراكز لإنتاج الشتلات، لكانت النتائج أكثر استدامة وفائدة

سادساً.. من النقد إلى الحل

إن المطلوب اليوم ليس تبادل الاتهامات، وإنما مراجعة شاملة للسياسات الزراعية، تقوم على:

- إنشاء مختبرات وطنية للزراعة النسيجية
- تنفيذ برنامج وطني لإنقاذ البن
- حماية الغطاء النباتي ومنع الاحتطاب الجائر
- تنظيم استخدام المبيدات الزراعية
- إعادة إحياء زراعة القطن
- ربط أي تمويل أو دعم بنتائج إنتاجية قابلة للقياس
- تمكين مراكز البحوث الزراعية من قيادة التنمية الزراعية، لأنها تمتلك الخبرة العلمية القادرة على تحويل التحديات إلى فرص

ختاما... رسالة عتاب من "قلب دلتا"

أبين هذا المقال ليس اتهاما لأحد، ولا تقليلا من جهود أحد، وإنما هو صرخة مزارع، ونداء باحث، وعتاب محب لوطنه

إن البن، والنخيل، والعسل، والقطن ليست مجرد محاصيل زراعية، بل هي تاريخ اليمن، وهويته، وأحد مفاتيح أمنه الغذائي واقتصاده

ويبقى السؤال الذي نأمل أن يجد إجابة صادقة..

هل توجد قيادة تمتلك الشجاعة لمراجعة الأولويات، وتحويل الأموال من مؤتمرات وورش تنتهي بانتهاء أيامها إلى مشاريع إنتاجية تبقى آثارها لعشرات السنين؟

فالتاريخ لن يسألنا كم مؤتمرا عقدنا، كم ورشة عملنا وكم دورة دربنا بل سيسألنا كم شجرة أنقذنا؟ وكم شتله أو فسيلة زرعنا وكم مزرعة أحيينا؟ وكم مشروعا تركناه للأجيال القادمة؟

حرب الممرات الجيوسياسية وإعادة تشكيل النظام الاقليمي:
باب المندب و مضيق هرمز نموذجاً

■ د. علي سعيد صالح
باحث في العلوم الاستراتيجية

■ شهد النظام الدولي خلال العقود الأخيرة تحولاً جوهرياً في طبيعة الصراع الجيوسياسي. فبعد أن كانت السيطرة على الأرض والموارد تمثل جوهر القوة الدولية، أصبحت السيطرة على مسارات تدفق الموارد والسلع والطاقة والمعلومات عاملاً لا يقل أهمية عن امتلاك الموارد ذاتها.

وتبرز الممرات البحرية والبرية وخطوط أنابيب الطاقة باعتبارها مكونات رئيسية في بنية الاقتصاد العالمي. فالمضائق والقنوات والموانئ لا تؤدي وظيفة اقتصادية فحسب، وإنما تمثل نقاطاً استراتيجية يمكن أن تؤثر في أمن الطاقة، وسلاسل الإمداد، وأسعار السلع، والتوازنات السياسية والأمنية الدولية

ومن هنا برز مفهوم حرب الممرات بوصفه أحد المفاهيم الجديدة في تحليل الصراعات الجيوسياسية المعاصرة. فالتنافس حول مضيق هرمز وباب المندب والبحر الأحمر وقناة السويس والموانئ وخطوط الأنابيب يعكس انتقال الصراع من السيطرة على المجال الجغرافي المباشر إلى السيطرة على شبكات الحركة والاتصال والتدفق

وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل تصاعد التوترات الإقليمية والدولية، واضطراب سلاسل الإمداد، وتنامي التنافس على الموانئ والممرات الاقتصادية البديلة

أولاً: مشكلة البحث وأهميته

تتمثل مشكلة البحث في أن الاقتصاد العالمي يعتمد بدرجة كبيرة على عدد محدود من الممرات الاستراتيجية، الأمر الذي يجعل تعطيل أحدها قادراً على إحداث تأثيرات تتجاوز الحدود الجغرافية للدول الواقعة عليه

تنبع أهمية البحث من ثلاثة اعتبارات رئيسية:

1. أهمية علمية: من خلال تطوير مفهوم حرب الممرات وتحليله ضمن دراسات الجغرافيا السياسية والاقتصاد السياسي الدولي

2. أهمية استراتيجية: نظراً لارتباط الممرات بأمن الطاقة والتجارة الدولية والأمن البحري

3. أهمية يمنية: بسبب الموقع الاستراتيجي لليمن على باب المندب وخليج عدن وبحر العرب

ثانياً: المنهجية

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل طبيعة الممرات الاستراتيجية وأهميتها الاقتصادية والجيوسياسية، كما تستفيد من المنهج الجيوسياسي في تفسير العلاقة بين الموقع الجغرافي والقوة والنفوذ الدولي

كما يوظف البحث منهج دراسة الحالة من خلال التركيز على اليمن وباب المندب والبحر الأحمر بوصفها نموذجاً لتداخل الجغرافيا السياسية مع أمن الطاقة والتجارة الدولية

ثالثاً: الإطار النظري: مفهوم حرب الممرات.

يمكن تعريف حرب الممرات بأنها:

صراع متعدد الأبعاد يهدف إلى السيطرة على الممرات الاستراتيجية أو تأمينها أو تعطيلها أو إعادة توجيه حركة التجارة والطاقة عبرها، بما يخدم المصالح السياسية والاقتصادية والأمنية للقوى المتنافسة

وتتخذ هذه الحرب عدة صور:

- الوجود العسكري والأمني لحماية الممر أو التأثير فيه
- التحالفات السياسية مع الدول الواقعة على الممر
- الحرب الاقتصادية من خلال العقوبات والحصار والقيود التجارية
- المنافسة على البنية التحتية من خلال إنشاء الموانئ والطرق وخطوط الأنابيب
- الصراع الدبلوماسي والقانوني حول حقوق المرور والسيادة والمياه الإقليمية

الممرات الاستراتيجية تتحكم في حركة التجارة والطاقة العالمية

■ الحرب غير المباشرة عبر القوى المحلية والجماعات المسلحة

وبذلك فإن الممرات تمثل نقطة التقاء بين الجغرافيا والاقتصاد والأمن والسياسة

رابعاً: الممرات الاستراتيجية ونقاط الاختناق

تتمثل أهمية الممرات الاستراتيجية في كونها تتحكم في حركة كميات كبيرة من التجارة والطاقة العالمية. ويطلق على بعض هذه المواقع مفهوم نقاط الاختناق الجيوسياسية، وهي المواقع التي يمكن أن يؤدي تعطيلها إلى اضطراب واسع في حركة التجارة والطاقة

ومن أبرز هذه الممرات:

1. مضيق هرمز:

يمثل أحد أهم ممرات الطاقة في العالم، ويرتبط مباشرة بأمن صادرات النفط والغاز من منطقة الخليج. ولذلك فإن أي توتر فيه يمكن أن ينعكس على الأسواق العالمية وأسعار الطاقة وأمن الإمدادات

2. باب المندب والبحر الأحمر:

يمثل باب المندب حلقة وصل بين المحيط الهندي وبحر العرب والبحر الأحمر وقناة السويس والبحر المتوسط. ولذلك فإن أهميته تتجاوز الإطار الإقليمي، ليصبح جزءاً من منظومة التجارة بين آسيا وأوروبا

3. قناة السويس:

تؤدي دوراً محورياً في اختصار المسافة بين آسيا وأوروبا، الأمر الذي يجعلها ذات أهمية كبيرة بالنسبة للتجارة الدولية

4. الممرات البرية وخطوط الطاقة:

تزداد أهمية الممرات البرية وخطوط الأنابيب باعتبارها أدوات لتقليل الاعتماد على الطرق البحرية، إلا أنها بدورها تخلق مناطق جديدة للتنافس والصراع

أهمية باب المندب تتجاوز المنطقة لارتباطه بالتجارة بين آسيا وأوروبا

تنويع مصادر الطاقة يقلل الاعتماد على ممرات ومناطق محددة

خامساً: البدائل الاستراتيجية للممرات التقليدية

تظهر البدائل باعتبارها استجابة مباشرة لمخاطر الاعتماد على ممر واحد أو نقطة اختناق واحدة

وتتمثل أهم البدائل في:

1. تنويع الممرات:

يعد تنويع طرق التجارة والطاقة جوهر استراتيجية المرونة الجيو-اقتصادية، إذ يتيح الانتقال من مسار إلى آخر عند حدوث اضطرابات

2. الممرات البرية والسككية:

توفر هذه الممرات بديلاً جزئياً للنقل البحري، لكنها تواجه تحديات تتعلق بالتكلفة، والحدود السياسية، والبنية التحتية، والأمن

3. خطوط أنابيب الطاقة:

تقلل من الاعتماد على النقل البحري، لكنها تجعل أمن الطاقة مرتبطاً بالاستقرار السياسي للدول التي تمر عبرها

4. تنويع مصادر الطاقة:

يسهم الانتقال إلى الطاقة المتجددة والغاز والطاقة النووية والهيدروجين في تقليل الاعتماد على مناطق وممرات محددة

5. تطوير الموانئ البديلة:

تسعى الدول إلى إنشاء موانئ ومراكز لوجستية جديدة بهدف إعادة توزيع حركة التجارة وتقليل مخاطر الاعتماد على الموانئ التقليدية

سادساً: اليمن في جغرافيا حرب الممرات

يمتلك اليمن موقعاً استثنائياً في منظومة الممرات الدولية، إذ يشرف على:

- باب المندب
- خليج عدن
- بحر العرب
- طرق التجارة البحرية بين آسيا وأوروبا

وتمنح هذه الجغرافيا اليمنية قيمة استراتيجية كبيرة، لكنها لا تتحول تلقائياً إلى قوة سياسية أو اقتصادية فالموقع الجغرافي لا يصبح مصدراً للقوة إلا عندما تتوافر:

- دولة مستقرة
- مؤسسات وطنية فعالة
- بنية تحتية متطورة
- موانئ قادرة على ا لمنا فسة
- أمن بحري فعال
- استراتيجية اقتصادية وطنية

ومن ثم، فإن اليمن يواجه معادلة مزدوجة: الموقع الجغرافي يمثل فرصة استراتيجية، لكنه في ظل ضعف الدولة قد يتحول إلى مصدر للتنافس والضغط الخارجي

وعليه، فإن الاستراتيجية الوطنية اليمنية ينبغي ألا تقتصر على حماية الممرات، بل يجب أن تتجه إلى تحويل الموقع الجغرافي إلى قيمة اقتصادية من خلال تطوير الموانئ، والمناطق الحرة، والخدمات اللوجستية، والبنية التحتية، مع ضمان حماية البيئة البحرية

سابعاً: النتائج الرئيسية.

و من هنا توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:

1. تحولت الممرات من أدوات للنقل إلى أدوات للقوة والنفوذ الجيوسياسي
2. أصبحت السيطرة على طرق التجارة والطاقة لا تقل أهمية عن السيطرة على الموارد ذاتها

3. يؤدي الاعتماد على عدد محدود من الممرات إلى زيادة هشاشة الاقتصاد العالمي
4. تسهم الأزمات الجيوسياسية في تسريع البحث عن ممرات بديلة وشبكات نقل أكثر تنوعاً

5. لا تؤدي البدائل إلى إنهاء حرب الممرات، بل قد تنقل الصراع إلى مناطق جديدة

> **حرب الممرات تعكس تحول الصراع من السيطرة على الأرض إلى التحكم في حركة الموارد**

6. تتجه المنافسة الدولية من السيطرة على ممر منفرد إلى بناء شبكات متعددة من الموانئ والطرق وخطوط الطاقة

7. يمثل اليمن أحد أهم المواقع الجيوسياسية في منظومة الممرات البحرية العالمية
8. تظل القيمة الاستراتيجية للموقع اليمني مرتبطة بقدرة الدولة على إدارة الموقع وتحويله إلى قوة اقتصادية وطنية

ثامناً: الخاتمة

يكشف بحث حرب الممرات أن الجغرافيا السياسية المعاصرة تشهد تحولاً من صراع يركز على السيطرة على الأراضي والموارد إلى صراع يركز بصورة متزايدة على التحكم في حركة الموارد والسلع والطاقة والاتصالات

فالممرات الاستراتيجية أصبحت جزءاً من بنية القوة الدولية، وأصبح تعطيلها أو تأمينها أو إنشاء بدائل لها وسيلة من وسائل الضغط الجيوسياسي

ويؤكد البحث أن البديل الاستراتيجي الأكثر فعالية لا يتمثل في استبدال ممر واحد بممر آخر، وإنما في بناء شبكات متعددة ومرنة تقلل من الاعتماد على نقاط الاختناق وتزيد قدرة الدول والاقتصادات على مواجهة الأزمات

أما بالنسبة لليمن، فإن الموقع الجغرافي لا ينبغي أن يُنظر إليه باعتباره مجرد عامل جذب للتنافس الدولي، بل باعتباره مورداً استراتيجياً يمكن تحويله إلى قوة اقتصادية وتنموية، شريطة وجود الاستقرار السياسي، والمؤسسات الفعالة، والبنية التحتية الحديثة، والاستراتيجية الوطنية المتكاملة

وتتمثل خلاصة البحث في أن:

القوة في عصر حرب الممرات لا تكمن فقط في امتلاك الموارد، بل في القدرة على تأمين طرق انتقالها، وتنويع مساراتها، والتحكم في شبكات وصولها إلى الأسواق.

الثِقة أصل اقتصادي غير مرئي وقيمة اجتماعية

■ د. يوسف سعيد أحمد
خبير اقتصادي

■ جزء كبير مما يجري في التعاملات بين الناس داخل المجتمع والاقتصاد وبين الاقتصاد الوطني والخارج يقوم على الثقة وهي مرادف للأمانة بالمعنى الحضرمي للثقة.

فالبنوك تمنح الائتمان والتمويل للأفراد أو المؤسسات بناء على الثقة وتحصل على ادخارات المواطنين وإيداعاتهم بناء على الثقة في البنوك وقدرتها على إدارة أموال المودعين والحفاظ على قيمتها، والتاجر، يمنح السلعة للزبون قبل أن يحصل على قيمتها بناء على الثقة، والمشتري، يدفع قيمة البضاعة قبل أن يستلمها من التاجر بناء على الثقة ذاتها أيضا. في هذا المضمار يمكن النظر الى النشاط الاقتصادي بأنه معزز بالأخلاق والثقة، ولا يقوم، على الأسواق والاسعار والقوانين المنظمة والعرض والطلب فحسب، رغم أهمية وضرورة ذلك موضوعيا بدون شك، ولكنه يتأثر بالعلاقات الاجتماعية، والثقة المتبادلة، والقيم السائدة المشتركة بين الناس، وشبكات التعاون بين أفراد المجتمع ومؤسساته

"الأخلاق والثقة" تمثلان جزءاً أساسياً من البيئة الاقتصادية

هذا يعني أن الثقة التي نعرفها محليا بالسمعة أو الأمانة؛ تعتبر من أهم الركائز التي يقوم عليها النشاط الاقتصادي في الحياة الاقتصادية اليومية داخل المجتمع لكن هنا، تظهر الثقة بوصفها أصل ورأسمال اجتماعيا له قيمة اقتصادية حقيقية رغم أن هذا الأصل غير مرئي ولا يظهر في الموازنات والحسابات الختامية

فكلما ارتفع مستوى الثقة بين أفراد المجتمع، انخفضت تكاليف المعاملات، وتراجعت الحاجة الى الضمانات والإجراءات المعقدة، وأصبح من الممكن توسيع دائرة التبادل التجاري والاستثمار والتعاون الاقتصادي ونفس الحال يقال عن الثقة بين الناس تجاه بعضهم بعضا فأنت تثق بشخص ولا تثق باخر اعتمادا على سمعته، ووفق هذه الرؤية، فإن الثقة لا تمثل مجرد قيمة أخلاقية أو اجتماعية فحسب، بل يمكن القول إنها مورد اقتصادي يساهم في تنظيم العلاقات بين المنتجين والمستهلكين والموردين والمصدرين والبنوك الممولة، وبذلك فهي تسهم في تعزز كفاءة الأسواق

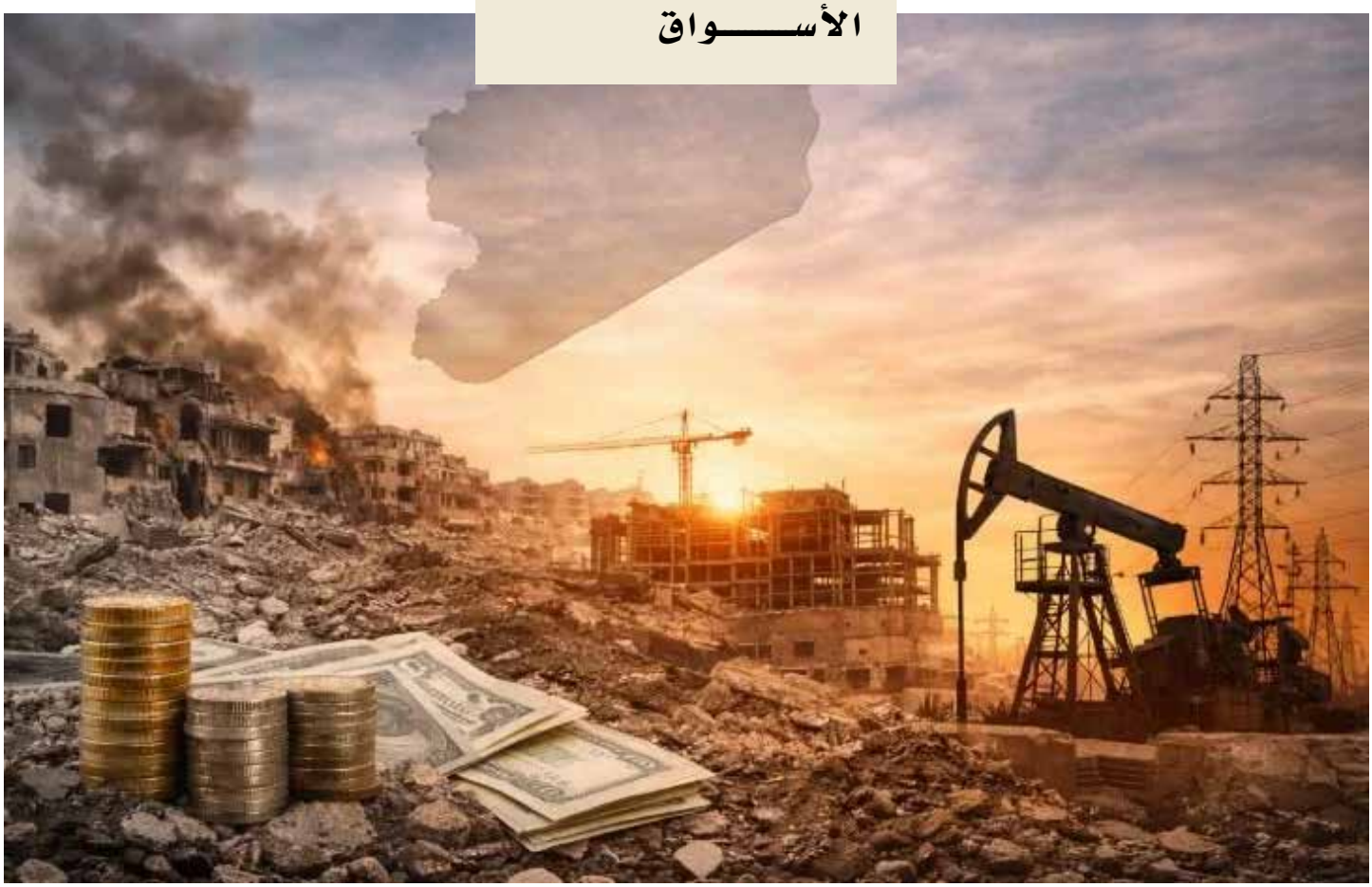
في المجتمعات التي تسود فيها الثقة والالتزام بالعقود والمواعيد، تنشأ علاقات اقتصادية طويلة الأجل تتجاوز حدود المعاملة الفردية وتتحسن فيها بيئة الاعمال وتعزيز التعاون والاستثمار

تراجع الثقة يزيد المنازعات التجارية ويضعف كفاءة الأسواق

ارتفاع الثقة يخفض تكاليف المعاملات ويقلل الحاجة إلى الضمانات المعقدة

لكن ماذا عن تراجع الثقة في المجتمع؟

في المجتمعات التي تعاني من الاضطرابات ومن غياب الاستقرار السياسي والأمني والاقتصادي والقانوني وتضعف فيه مؤسسات الدولة القضائية والرقابية فهذه المجتمعات تتميز: في تراجع الثقة بين المتعاملين في المجتمع



وبين الداخل والخارج وهو ما يؤدي الى نتائج اقتصادية سلبية، ففي الداخل ترتفع تكلفة المعاملات ومعه تزيد الحاجة الى الضمانات مع ارتفاع منسوب المنازعات التجارية وارتفاع تكاليف تنفيذ العقود وحماية الحقوق وهو ما يرفع من تكلفة السلعة أو الخدمة ويضعف العائد وكفاءة الأسواق ويحد من تدفق راس المال والاستثمار

وفي العلاقات الاقتصادية الخارجية: تؤدي المخاطر السياسية والاقتصادية والقانونية الى ضعف ثقة الموردين والمستثمرين عدا عن شركات الشحن والتأمين وعندها ستزيد الاشتراطات ومن بينها طلب الدفع المسبق، والضمانات المصرفية، والتأمين الاعلى والفحص الإضافي واستخدام وسطاء وموانئ ترانزيت وهذا ما هو حاصل اليوم في تعامل الخارج مع اليمن

وتأسيسا على ذلك فإن استعادة الثقة في الاقتصاد اليمني داخليا وخارجيا لا تتطلب فقط اصلاح القوانين بل تشترط بناء منظومة متكاملة تشمل قضاء تجاريا فعالا، وتنفيذ العقود، وتطوير السجل التجاري والائتماني، وتعزيز الشفافية، وتحسين الخدمات المصرفية، وتوحيد البيئة التنظيمية، وتوفير آليات سريعة للتحكيم وتسوية المنازعات وفي هذا السياق تواصل الحكومة والبنك المركزي تطبيق المزيد من الإصلاحات التي نأمل أن تتحقق نتائجها على الواقع، لكن الحرب؛ أضرت ببعض اخلاقيات المجتمع ونحتاج الى إعادة بناء المنظومة الأخلاقية عبر مكافحة الفساد قانونيا وتعزيز القيم والمثل العليا وهذا يحتاج الى جهود طويلة المدى تبدأ من التعليم

الثقة ليست قيمة أخلاقية فقط، بل مورد اقتصادي يعزز كفاءة الأسواق

الاقتصاد في خدمة الإنسان.. لا الإنسان في خدمة الاقتصاد

يكتبهُ هذا العدد:

■ د. سامي محمد قاسم
رئيس قسم العلوم السياسية
كلية الاقتصاد - جامعة عدن

في خضم التحولات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم، تتزايد الحاجة إلى إعادة التأكيد على حقيقة جوهرية مفادها أن الاقتصاد ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق رفاه الإنسان وصون كرامته وتعزيز جودة حياته.

فنجاح أي سياسة اقتصادية لا يقاس فقط بمعدلات النمو أو حجم الاستثمارات أو ارتفاع الناتج المحلي، وإنما بقدرتها على تحسين حياة الناس، وتوفير فرص العمل، وتقليص الفقر، وتحقيق العدالة في توزيع الفرص والثروات

لقد أثبتت التجارب أن الاقتصادات التي تضع الإنسان في قلب عملية التنمية هي الأكثر قدرة على تحقيق الاستقرار والاستدامة.

نجاح السياسة الاقتصادية يقاس بقدرتها على تحسين حياة الناس

فالاستثمار في التعليم، والرعاية الصحية، والبنية التحتية، والحماية الاجتماعية، وتمكين الشباب والنساء، ليس مجرد إنفاق حكومي، بل هو استثمار طويل الأجل

وتتجلى أهمية هذه الرؤية بصورة أوضح في اليمن، حيث يواجه الاقتصاد تحديات استثنائية نتيجة سنوات من الصراع، وتراجع الإيرادات العامة، وتعطل العديد من الأنشطة الاقتصادية، إلى جانب ارتفاع معدلات الفقر والبطالة وتراجع الخدمات الأساسية

وفي ظل هذه الظروف، تصبح الأولوية ليست فقط لتحقيق الاستقرار المالي، بل لضمان أن تنعكس أي سياسات أو إصلاحات اقتصادية بصورة مباشرة

على حياة المواطنين، من خلال تحسين الخدمات، وخلق فرص العمل، وتعزيز القدرة الشرائية، وحماية الفئات الأكثر احتياجاً.

إن إعادة بناء الاقتصاد اليمني لا يمكن أن تقتصر على معالجة المؤشرات المالية، بل ينبغي أن تنطلق من رؤية تنموية شاملة تجعل الإنسان محور عملية التعافي.

وهذا يتطلب توجيه الاستثمارات نحو القطاعات المنتجة، وفي مقدمتها الزراعة والثروة السمكية والصناعات الصغيرة، ودعم رواد الأعمال، وتحسين بيئة الاستثمار، وإعادة تأهيل

الاقتصادات التي تضع الإنسان في قلب التنمية أكثر قدرة على الاستقرار والاستدامة

البنية التحتية، وتطوير التعليم والتدريب المهني بما يواكب احتياجات سوق العمل

كما أن نجاح أي برنامج للإصلاح الاقتصادي في اليمن سيظل مرهوناً بقدرته على تحقيق توازن بين الانضباط المالي والعدالة الاجتماعية، بحيث لا تتحمل الفئات محدودة الدخل العبء الأكبر للإصلاحات، بل تصمم السياسات بما يحافظ على الخدمات الأساسية، ويعزز شبكات الحماية الاجتماعية، ويعيد الثقة بين المواطن ومؤسسات الدولة. فالاقتصاد الذي يضع الإنسان في صدارة أولوياته هو وحده القادر على تحويل التعافي الاقتصادي إلى استقرار دائم وتنمية مستدامة

إعادة بناء الاقتصاد اليمني تتطلب رؤية تنموية تضع الإنسان في المركز

إن مستقبل اليمن لن يُبنى بالأرقام وحدها، وإنما ببناء الإنسان، واستعادة مؤسسات الدولة، وإطلاق طاقات المجتمع للإنتاج والإبداع. وعندما تصبح التنمية الاقتصادية وسيلة لتحسين حياة المواطن، وليس مجرد هدف مالي، سيكون الاقتصاد ركيزة للسلام والاستقرار، وجسرا نحو مستقبل أكثر ازدهاراً وعدالة

AL ROBAIN
الربيان

أرز بسمتي أبيض

كلاسيك طويل الحبة